

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

RODRIGO DA COSTA WIETHORN

UM PLANO DE MARKETING PARA ELO CONSULTORIA EMPRESARIAL

FLORIANÓPOLIS, SC
2006

RODRIGO DA COSTA WIETHORN

UM PLANO DE MARKETING PARA ELO CONSULTORIA EMPRESARIAL

Trabalho de Conclusão de Estágio
apresentado à disciplina Estágio
Supervisionado, como requisito
parcial para obtenção o grau de
Bacharel em Administração da
Universidade Federal de Santa
Catarina.

Orientador: Prof^o. Carlos Wolowski Mussi, Dr.

FLORIANÓPOLIS
2006

RODRIGO DA COSTA WIETHORN

UM PLANO DE MARKETING PARA ELO CONSULTORIA EMPRESARIAL

Este trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágio do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof.º Marcos Baptista Lopes Dalmau, Dr.
Coordenador de Estágios


Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Prof.º Carlos Wolowski Mussi, Dr.
Orientador presidente da banca



Prof.º Rudimar Antunes da Rocha
Membro da Banca



Prof.º Eduardo A. Hubler
Membro da Banca

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais por todo carinho e atenção dedicados a mim durante esses 22 anos de vida, e que quando necessitei sempre me ajudaram

Aos meus avós que também souberam contribuir para minha educação

A Ana Helena, uma pessoa muito especial para mim, com quem tenho vivido os melhores momentos de minha vida

Aos meus amigos, que muitas vezes foram deixados de lado em detrimento deste trabalho

Aos professores da Universidade que me ajudaram a entender melhor muitas de minhas dúvidas com relação à Administração

RESUMO

WIETHORN, Rodrigo da Costa. Um Plano de Marketing para a ELO Consultoria Empresarial, 2006. 95 f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

O presente trabalho teve como objetivo principal elaborar um plano de marketing para a empresa ELO Consultoria Empresarial, a fim de proporcionar maiores ganhos a organização no mercado de consultoria e treinamento empresarial da região Metropolitana de Florianópolis. A organização é uma prestadora de serviços de consultoria e treinamento empresarial, com foco nas micro e pequenas empresas da região onde atua, entretanto a maior parte dos serviços realizados se dá por intermédio do SEBRAE, considerado o principal cliente, apresentando assim um forte poder de barganha, o que limita as possibilidades de lucro. O plano de marketing envolve, além da identificação das oportunidades existentes no ambiente, o estabelecimento dos objetivos, estratégias e programas de ação, implementação e controle das atividades e, por fim, o estudo da viabilidade econômico-financeira. O trabalho é caracterizado inicialmente como exploratório, sendo em seguida conclusivo-descritivo, com base em uma pesquisa de campo, utilizando uma amostra não-probabilística. Os resultados do estudo demonstram que pouco mais da metade dos entrevistados utilizam tanto consultoria e treinamento, ou apenas um dos serviços. As ações de marketing propostas possibilitam à organização auferir, ao final do ano de 2007, um lucro 32,30% maior.

Palavras-chaves: marketing, plano de marketing, consultoria e treinamento empresarial.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Modelo de plano de marketing.....	19
Figura 02 – Modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter.....	21
Figura 03 – Modelo Matriz SWOT	22
Figura 04 – Elementos para implementação de estratégias.....	28

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Elementos do mix de marketing	17
Quadro 02 – Modelo básico Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)	31
Quadro 03 – Forças, fraquezas e oportunidades, ameaças	73
Quadro 04 – Plano de ação da estratégia a)	74
Quadro 05 – Plano de ação da estratégia b)	75
Quadro 06 – Plano de ação da estratégia c)	76

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Número de empresas ativas na região da Grande Florianópolis	36
Tabela 02 – Questionários aplicados, por cidade	37
Tabela 03 – Tempo de atividade das organizações.....	40
Tabela 04 – Número de colaboradores.....	41
Tabela 05 – Faturamento Mensal.....	41
Tabela 06 – Cargo dos entrevistados	41
Tabela 07 – Setor em que atuam os entrevistados.....	42
Tabela 08 – Tempo de atuação das organizações.....	42
Tabela 09 – Sexo dos respondentes	42
Tabela 10 – Faixa etária dos entrevistados.....	42
Tabela 11 – Renda mensal entrevistados	43
Tabela 12 – Nível de instrução dos entrevistados.....	43
Tabela 13 – Áreas de formação acadêmica.....	43
Tabela 14 – Número de empresas que utilizam consultoria empresarial.....	44
Tabela 15 – Setor de atuação x Utilização consultoria	44
Tabela 16 – Faturamento Mensal x Utilização consultoria.....	45
Tabela 17 – Idade organizações x Utilização consultoria.....	46
Tabela 18 – Serviços Consultoria x Grau Importância – utilizaram.....	47
Tabela 19 – Serviços de consultoria utilizados.....	48
Tabela 20 – Grau satisfação consultorias realizadas.....	48
Tabela 21 – Duração serviços consultoria contratados.....	49
Tabela 22 – Organizações prestadoras serviços consultoria	49
Tabela 23 – Reconstrução das consultorias realizadas	49
Tabela 24 – Gasto, anual, com serviços de consultoria empresarial.....	50
Tabela 25 – Fontes de informação sobre consultoria.....	50
Tabela 26 – Motivos que levam a utilização de consultoria empresarial.....	51
Tabela 27 - Serviços Consultoria x Grau Importância – não utilizaram.....	52
Tabela 28 – Motivos da não utilização de consultoria empresarial.....	53
Tabela 29 – Utilização treinamento empresarial	53
Tabela 30 - Setor atuação x utilização treinamento	54
Tabela 31 - Faturamento mensal x utilização treinamento.....	54
Tabela 32 - Idade das organizações x utilização treinamento	55

Tabela 33 - Serviços de treinamento x grau de importância/necessidade - utilizam	56
Tabela 34 - Treinamentos empresariais utilizados.....	57
Tabela 35 - Grau satisfação treinamentos empresariais utilizados	57
Tabela 36 - Tempo médio realização treinamentos empresariais utilizados.....	57
Tabela 37 - Organizações prestadoras treinamento empresarial	58
Tabela 38 - Reconstrução dos treinamentos realizados	58
Tabela 39 - Gasto, anual, com treinamento empresarial	58
Tabela 40 - Motivos que levam a utilização de consultoria empresarial	59
Tabela 41 - Fontes de informação sobre treinamento empresarial	59
Tabela 42 - Serviços de treinamento x grau de importância/necessidade - não utilizam	60
Tabela 43 - Motivo da não utilização treinamento empresarial	61
Tabela 44 - Utilização treinamento x consultoria	62
Tabela 45 - Necessidade serviços de suporte	63
Tabela 46 – Dados do mercado de empresas prestadores de serviços	65
Tabela 47 – Evolução PIB a preços de mercado 2005 e 2006	65
Tabela 48 – Especificação evolução PIB 2005 e 2006	66
Tabela 49 – Investimentos plano de marketing	77
Tabela 50 – DRE ano 2005	78
Tabela 51 – Projeções anos 2006 e 2007 – sem o plano	79
Tabela 52 - Ponto equilíbrio – sem o plano.....	79
Tabela 53 - Projeção DRE 2006 e 2007 – com o plano	80
Tabela 54 – Ponto de equilíbrio – com o plano	80

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 – Faturamento mensal x utilização consultoria	45
Gráfico 02 – Idade Organizações x Utilização consultoria	46
Gráfico 03 – Serviços de consultoria x grau importância/necessidade - utilizam	47
Gráfico 04 – Serviços de consultoria x grau importância/necessidade - não utilizam	52
Gráfico 05 - Idade das organizações x utilização treinamento.....	55
Gráfico 06 - Serviços de treinamento x grau de importância/necessidade	56
Gráfico 07 - Serviços de treinamento x grau de importância/necessidade – não utilizam.....	60
Gráfico 08 - Motivo da não utilização treinamento empresarial	61
Gráfico 09 – Utilização treinamento x consultoria	62
Gráfico 10 – Necessidade serviços de suporte	63

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.2 JUSTIFICATIVA	13
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 <i>Objetivo Geral</i>	15
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 MARKETING.....	16
2.2 PLANO DE MARKETING.....	17
2.4 PLANO FINANCEIRO	29
2.4.1 <i>Técnicas não-sofisticadas</i>	32
2.4.2 <i>Técnicas Sofisticadas</i>	33
3 METODOLOGIA	34
4 PLANO DE MARKETING.....	38
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	38
4.2 UTILIZAÇÃO DE CONSULTORIA E TREINAMENTO EMPRESARIAL NO MERCADO	40
4.2.1 <i>Caracterização da amostra</i>	40
4.2.2 <i>Necessidade de serviços de consultoria</i>	44
4.2.3 <i>Necessidade de serviços de treinamento</i>	53
4.2.4 <i>Necessidade de serviços de treinamento x consultoria</i>	62
4.2.5 <i>Necessidade serviços diferenciados</i>	63
4.3 PLANO DE MARKETING.....	64
4.3.1 <i>Elaboração da Missão</i>	64
4.3.2 <i>Análise ambiente externo e interno</i>	64
4.3.3 <i>Formulação dos objetivos</i>	73
4.3.4 <i>Formulação estratégica</i>	74
4.3.5 <i>Formulação de programas</i>	74
4.3.6 <i>Implementação e Controle</i>	77
4.4 PLANO FINANCEIRO	78
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
REFERÊNCIAS.....	84
ANEXOS	87

1 INTRODUÇÃO

O Brasil é reconhecido mundialmente por sua capacidade de empreendedorismo. Segundo relatório GEM¹ (2006) o país ocupa o 7º lugar mundial em número de indivíduos empreendedores. Segundo SEBRAE (2004) são abertas aproximadamente 470 mil novas empresas por ano. Entretanto a partir do segundo ano de atividade 49,4% fecham, e 59,9% passaram quatro anos de existência.

Segundo a referida pesquisa, os três principais fatores que levam ao fechamento de um negócio são, em ordem: 1) Falta de capital de giro, 2) Falta de clientes, 3) Problemas financeiros. Pode-se observar, claramente, uma gestão falha desde a concepção do empreendimento, uma vez que questões como capital de giro devem ser abordadas, antecipadamente, a abertura da empresa, através da elaboração de um plano de negócio.

A consultoria empresarial é uma forma de prestação de serviço onde um indivíduo, ou um grupo, denominado consultor(es) auxilia os gestores de uma organização qualquer na solução dos problemas pertinentes a empresa. Segundo Girardi (apud ABREU, 2003)

[...] organizações, por meio da consultoria, podem solucionar problemas organizacionais, melhorando os resultados esperados pela alta administração e lançando novas estratégias organizacionais.

Segundo Lovelock e Wright (2001) o setor de serviços responde por mais de 75% da economia global. Segundo dados do IBGE (2003), haviam cerca de 945 mil empresas de serviços mercantis não-financeiros. As atividades de serviços pesquisadas geraram uma receita operacional líquida de R\$ 290,5 bilhões, sendo aproximadamente R\$ 30,6 bilhões (19,4%) gerados por empresas prestadoras de serviços a outras empresas.

De acordo com pesquisas realizadas por Abreu (2003) existem no Estado de Santa Catarina 1.367 empresas de consultoria para administração de empresas, sendo 288 delas localizadas no Município de Florianópolis. Segundo dados primários obtidos junto a Junta Comercial do Estado de Santa Catarina (JUCESC) existem na região da Grande Florianópolis, 108.708 empresas, sendo 57,72% do total localizadas no município de Florianópolis.

Para melhor aproveitar o nicho de mercado em consultoria empresarial a ELO Consultoria constatou que poderia aumentar seu portfólio de serviços, e assim melhor atender as necessidades de seus atuais e futuros clientes, tendo como consequência melhores

¹ Global Entrepreneurship Monitor: pesquisa da London Business School e o Babson College (EUA) e publicado pelo SEBRAE cuja proposta é avaliar o empreendedorismo no mundo a partir de indicadores comparáveis

resultados econômico-financeiros. As principais oportunidades estão em disponibilizar serviços contábeis juntamente com consultoria empresarial, avaliar e intermediar a negociação de compra/venda de empresas, oferecer serviços de tecnologia da informação em parceria com empresas de informática e assessoria jurídica em parceria com profissionais da área do direito.

A ELO Consultoria Empresarial está localizada no Município de Florianópolis, Estado de Santa Catarina, mais precisamente na Rua Antônio Eleotério Vieira, 143 do bairro Agrônômica. Segundo Código Civil brasileiro, do ano de 2002, a empresa é enquadrada como uma empresa Normal, sobre o regime do Lucro Presumido. A organização atua no ramo de consultoria empresarial, oferecendo consultorias especializadas e treinamentos empresariais nas áreas de Planejamento Estratégico, Qualidade, Gestão de Custos e Gestão Financeira. Atua no mercado desde 1996, ano de sua criação.

A organização atua tanto em parceria com organizações como SEBRAE e SENAI, sendo estes os terceirizadores e aquela terceirizada, como também atende particularmente qualquer empresa do mercado. Seu mercado de atuação é principalmente a região da Grande Florianópolis. Entretanto a demanda vem crescendo também por parte de empresas de outras regiões catarinenses, demonstrando assim uma tendência de crescimento da organização.

1.2 JUSTIFICATIVA

De acordo com Castro (1977) determinados critérios deverão ser atendidos na escolha do tema do trabalho, esses critérios são: importância, originalidade e viabilidade. Para o aluno pode-se considerar ainda a oportunidade. Fundamentar importância, originalidade e viabilidade.

Ainda segundo o autor um tema é importante quando está ligado, de alguma forma, a uma questão crucial que polariza ou afeta algum segmento da sociedade. O trabalho é importante para o aluno, por interesses acadêmicos e familiares, uma vez que organização em estudo é uma empresa familiar, bem como é interessante para a organização, que se utilizará das conclusões obtidas para melhor atender as necessidades de seus clientes atuais e potenciais.

Quanto à originalidade, o autor afirma que é preciso apresentar resultados que tem o potencial de surpreender. Uma vez que o presente trabalho busca identificar as necessidades dos clientes da organização é possível que os resultados obtidos identifiquem novas possibilidades de atuação para a ELO Consultoria.

Para ser viável, um trabalho segundo Castro (1977) necessita atender a fatores como prazos, recursos financeiros, a disponibilidade potencial de informações entre outros. Pode-se considerar este trabalho perfeitamente viável uma vez que: o prazo é razoável e comporta todas as atividades a serem realizadas, os recursos financeiros são de pouca importância já que os recursos a serem gastos são basicamente com papel e tinta de impressora, o acesso a todas as informações da empresa é de fácil acesso, sendo a identificação e acesso aos clientes potenciais a maior dificuldade.

Quanto à oportunidade, Castro (1997) considera que o trabalho é oportuno quando sua execução no momento vivido pela organização se faz necessário. Acredita-se que o trabalho é oportuno, uma vez que a organização vem percebendo a necessidade de novas tecnologias e conhecimentos específicos de marketing, assim como de parceiros estratégicos. Segundo Lakatos & Marconi (1990, p.158) o problema de pesquisa “[...] é uma dificuldade, teórica ou prática [...] para a qual se deve encontrar uma solução”.

Tem-se então o problema de pesquisa deste trabalho como: Quais ações decorrentes de um plano de marketing proposto para ELO Consultoria Empresarial, devem ser desenvolvidas para proporcionar maiores ganhos à organização, em relação ao mercado de consultoria e treinamento empresarial na região da Grande Florianópolis (Florianópolis, São José, Palhoça e Biguaçu), considerando-se o primeiro semestre do ano de 2006?

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos são divididos em Geral, e Específicos. “O Objetivo geral define o propósito do trabalho” (ROESCH, 1979, p.97). Para Lakatos & Marconi (1986, p. 102) o objetivo geral “[...] vincula-se diretamente à própria significação da tese proposta pelo projeto”, “é formulado de forma genérica o suficiente para abranger vários objetivos específicos [...]”. Os objetivos específicos por sua vez são mais concretos, têm função intermediária e instrumental (LAKATOS & MARCONI, 1986).

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente trabalho é desenvolver um Plano de Marketing para ELO Consultoria Empresarial, propondo ações que proporcionem maiores ganhos à organização, em relação ao mercado de consultoria e treinamento empresarial na região da Grande Florianópolis (Florianópolis, São José, Palhoça e Biguaçu), considerando-se o primeiro semestre do ano de 2006.

1.3.2 Objetivos específicos

São objetivos específicos deste trabalho:

- a) Identificar as principais oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo.
- b) Identificar as forças e fraquezas do ambiente interno da organização;
- c) Realizar uma pesquisa de mercado para avaliar a utilização de consultoria e treinamento empresarial na região da Grande Florianópolis, e verificar a necessidade e aceitabilidade de novos serviços junto aos atuais e potenciais clientes;
- d) Propor ações de marketing que aumentem os ganhos da ELO Consultoria Empresarial;
- e) Verificar a viabilidade econômico-financeira das ações propostas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica, ou revisão da literatura, segundo Demo (1995, apud ROESCH, 1999, p.105) permite conhecer quadros de referência alternativos, atualizar-se na polêmica teórica, elaborar precisão conceitual e investir na consciência crítica. Primeiramente tem-se a abordagem de alguns conceitos básicos de marketing, para então entender o que vem a ser um Plano de Marketing, e como avaliar a sua viabilidade.

2.1 MARKETING

Tem-se então a discussão sobre o que é o marketing, na visão de diferentes autores.

Para Cobra (1992, p. 34),

Marketing é o processo de planejamento e execução desde a concepção, apreçamento, promoção e distribuição de idéias, mercadorias e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos individuais e organizacionais

Já Kotler (2000, p. 30) acredita que

Marketing é o processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros

Segundo Cobra (1992, p. 41) “A interação de uma empresa com seus meios ambientes internos e externos se realiza através do composto de marketing”. O composto ou mix de marketing, considerando McCarthy (apud KOTLER, 2000, p. 37) “é o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo”. Essas ferramentas foram classificadas em quatro grandes grupos: produto, preço, promoção, praça (distribuição) conforme Quadro 01.

Essas ferramentas não devem ser utilizadas de maneira separadas, e sim de forma interdependente. As decisões estratégicas para o composto de marketing envolvem a criação de uma combinação de produto, preço, promoção e distribuição que, na maior extensão possível, atende às necessidades dos consumidores do(s) segmento(s)-alvo(s) escolhido(s) (FERREL, 2000).

Elemento do Mix	Componentes
Produto – é algo que deve ser oferecido a um mercado para satisfazer uma necessidade ou desejo, de acordo com as condições e preferências dos consumidores locais.	variedade, qualidade, design, características, nome da marca, embalagem, serviços, garantias e devoluções.
Preço – deve-se adaptar o preço as condições de demanda e oferta, ou seja, a transação deve ocorrer com um preço justo.	lista de preço, descontos, condições, prazo e crédito.
Promoção – o conteúdo da mensagem promocional deve estar adequado a cada mercado.	promoção de vendas, propaganda, força de vendas, relações públicas, marketing direto.
Praça (distribuição) – o produto deve estar no lugar certo e na hora certa, através da gerência dos canais de distribuição.	canais, cobertura, sortimento, localização, estoque e transporte.

Quadro 01 – Elementos do mix de marketing

Fonte: Adaptado Kotler (2000)

Uma vez entendido o que é o marketing, e como esta área de estudo se aplica a realidade das organizações, tem-se então a seguir o Plano de Marketing.

2.2 PLANO DE MARKETING

O plano nada mais é que o resultado final de um planejamento. Planejar consiste em simular o futuro desejado e estabelecer previamente os cursos de ação necessários e os meios adequados para atingi-los (CHIAVENATO, 1995).

Os objetivos de um planejamento, considerando Woiler & Mathías (1983), podem ser:

- a) Satisfação – procura-se obter determinado nível de satisfação, sendo a preocupação básica o aspecto financeiro. Os planos tendem a ser conservadores e dificilmente modificam as práticas da empresa. Suas vantagens são a realização em menor tempo, o menor custo, necessidade de menor capacidade técnica e menor resistência interno;
- b) Otimização – os objetivos são formulados em termos qualitativos, resumidos em uma única unidade comum (geralmente valor monetário) e combinados em uma medida geral de desempenho. São adotados modelos matemáticos que buscam a otimização. A automatização do processo decisório é sua grande vantagem,

principalmente para questões operacionais como estoque. A desvantagem se dá por ignorar as variáveis qualitativas do processo.

- c) Adaptação – o planejamento ocorre em função de um estímulo, interno ou externo, procurando obter novamente o equilíbrio. Diz que a adaptação é passiva quando a resposta for atrasada e dentro de padrões normais, é antecipatória quando busca antecipar-se as tendências futuras, e auto-estimulada quando há constante busca por oportunidades de crescimento e/ou expansão. A principal vantagem é focalizar atenção no processo de aprendizagem.

Para Cobra (1992, p.88)

O Plano de Marketing identifica as oportunidades mais promissoras no negócio [...] mostra como penetrar, obter e manter as posições desejadas no mercado[...] é a base na qual os outros planos da empresa devem estar montados; define as metas, princípios, procedimentos e métodos que determinam o futuro.

O referido autor considera o Plano de marketing ou Plano Estratégico de Marketing, como o produto do Planejamento de Marketing, denominado também Planejamento Mercadológico. Por Planejamento de Marketing, Cobra (1992, p. 87) entende como

[...] desenvolvimento sistemático de ações programadas para atingir os objetivos da empresa através do processo de análise, avaliação e seleção das melhores oportunidades.

Westwood (1996, p.12) acredita que “[...] é o documento que formula um plano para comercializar produtos e serviços”.

Revisitando Dolabela (1999, p. 150) “O Plano de Marketing é basicamente um planejamento do marketing mix (composto mercadológico) de uma organização”. Deve, ainda, identificar as oportunidades de negócio mais promissoras, demonstrar como penetrar, conquista e manter posições nos mercados identificados.

O plano deve levar em conta ainda o meio ambiente e os principais desafios dos produtos ou serviços em seus mercados respectivos (COBRA, 2000, p.89). Para Nickels & Wood (1999, p.32) o plano de marketing

[...] é um documento que descreve o mercado-alvo, as metas, os objetivos e estratégias para alcançar o mercado, as táticas de marketing, orçamento e coordenação necessárias para atingir tais metas e o retorno esperado

Considerando os conceitos dos autores acerca do tema, pode-se concluir que o Plano de Marketing é utilizado nos três níveis de planejamento da empresa. São eles estratégico,

tático, operacional. A complexidade do plano é diretamente proporcional ao nível que se está realizando o planejamento. A cúpula estratégica utiliza o plano para definir o negócio global da organização, os mercados que mais oportunos para atuar e com quais produtos trabalhar. Os níveis táticos e operacionais, de acordo com plano estratégicos, elaboram planos que busquem desenvolver determinado produto/serviço através do mix de marketing.

Tem-se a seguir uma discussão acerca do Plano de marketing, considerando o nível estratégico. Dos autores citados, todos apresentam uma metodologia particular de plano de marketing, porém todas convergem na execução de oito atividades principais caracterizadas por Kotler (2000), conforme figura 01.

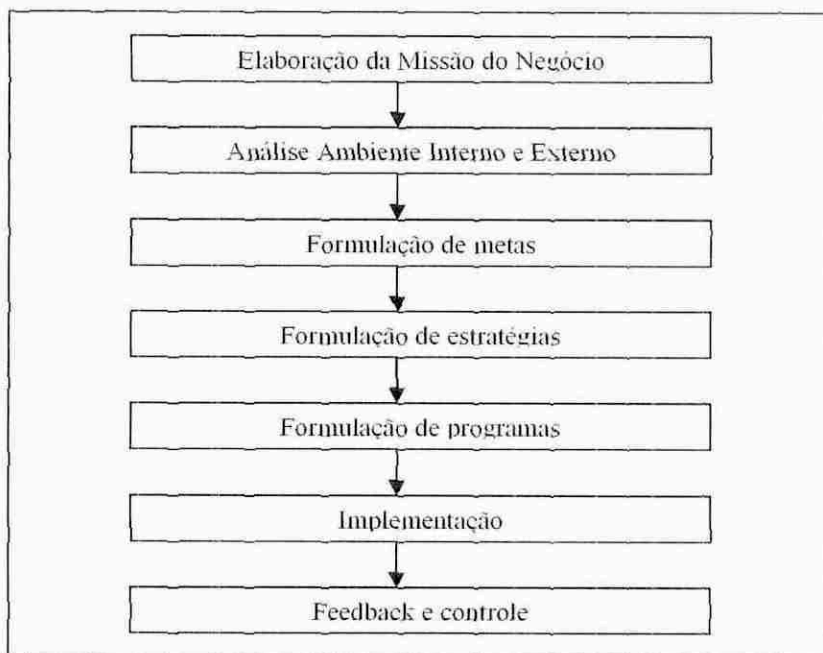


Figura 01 – Modelo de plano de marketing
Fonte: Kotler (2000)

a) Elaboração da missão

A elaboração da missão envolve, segundo Ferrel (2000), identificar e comunicar o significado da empresa e sua filosofia básica, ou seja, a razão de ser. Para o autor a missão deve responder a cinco perguntas básicas: 1) Quem somos? 2) Quem são nossos consumidores e o que valorizam? 3) O que a nossa organização representa? 4) O que faz nossa organização única? 5) Que impressões essa organização deseja que seus públicos (consumidores, funcionários, cidadãos [...]) tenham de si?

Para Cobra (1992) a definição da missão empresarial deve estar apoiada em crenças e fundamentos básicos que dirigirão as ações da organização.

b) Análise do ambiente externo e interno

Por análise do ambiente externo, Kotler (2000), entende como as forças macroambientais externas a organização e que não podem ser controladas, e que influenciam, direta ou indiretamente, a mesma. Com isso, pode-se identificar as oportunidades e ameaças existentes. Para Kotler (2000, p. 98-99) uma oportunidade “[...] existe quando a empresa pode lucrar ao atender às necessidades dos consumidores de um determinado segmento”. Já a ameaça “[...] é um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável [...]”. Deve-se então aproveitar as oportunidades, e evitar as ameaças.

Corroborando com a idéia de estudo do ambiente externa e interna, Dolabela (1999) utiliza em seu modelo a terminologia Análise do Mercado, que consiste na caracterização do setor em que a empresa atua, ou irá atuar, concorrentes, diretos e indiretos, fornecedores e clientes.

A **análise do setor** consiste em avaliar o ambiente externo e identificar as oportunidades e ameaças existentes. Aspectos econômicos, legais e políticos, tecnológicos e culturais fazem parte deste estudo, porém são forças ambientais que não estão em contato direto com a organização. A idéia Dolabela (1999) é estudar o ambiente externo da organização, para que se obtenha uma consonância entre as idéias e atitudes aceitas e praticadas na sociedade e os caminhos trilhados pela empresa.

Nos *Aspectos Econômicos* identificam-se as variáveis da economia que podem influenciar o comportamento do mercado, e conseqüentemente as atividades da empresa. Quanto aos *Aspectos Legais e Políticos* consideram-se as questões jurídicas que regem determinada atividade, bem como as influências e amarras políticas que podem favorecer, ou não, determinada atividade empresarial, ou empresa. Os *Aspectos Tecnológicos* devem ser considerados, uma vez que a tecnologia utilizada na produção dos produtos e serviços pode tornar-se obsoleta em pouco tempo, gerando assim um atraso em relação aos demais concorrentes. Os *Aspectos Culturais* estão intimamente ligados aos demográficos, uma vez que são avaliados fatores como cultura, valores e princípios éticos que refletem as atitudes de consumo dos indivíduos.

A **análise dos concorrentes** deve ser realizada com o intuito de identificar os principais concorrentes, localização, porte, fatia de mercado entre outros. O objetivo é identificar pontos fortes e fracos dos concorrentes. Os pontos fortes representam as vantagens que o oponente possui sobre as demais empresas. Os pontos fortes são as fragilidades que os concorrentes apresentam, e que devem ser aproveitadas para que se tenha sucesso.

A **análise dos fornecedores** corresponde à identificação das empresas que comercializam a matéria-prima que a organização utiliza para realizar sua atividade produtiva, características dos diferentes concorrentes e seus produtos, os preços, prazos de entrega e condições de pagamento. Em resumo, deve-se identificar, também nos fornecedores, os pontos fortes e fracos da cada empresa para que se tenha um quadro comparativo que serve de base para decidir com qual empresa trabalhar.

Análise dos clientes envolve uma pesquisa, a fim de avaliar as características do público alvo da organização. Esta pesquisa pode ser elaborada de diversas maneiras, variando o tamanho de entrevistados, o instrumento utilizado, a forma de coleta dos dados entre outras características. Para tanto a explicação do estudo é objeto do Capítulo três, que compõe a Metodologia do trabalho. O principal objetivo de uma pesquisa é levantar os hábitos de consumo e o perfil dos indivíduos.

Pode-se identificar claramente uma correlação direta entre o modelo proposto por Dolabela (1999) e os estudos de Michael Porter sobre as cinco forças competitivas, conforme figura 02.



Figura 02 – Modelo das cinco forças competitivas de Michael Porter
Fonte: Adaptado de Kotler (2000, p. 240)

Pode-se observar que não apenas os concorrentes do setor, fornecedores e compradores podem influenciar o ambiente da empresa, mas também aquelas organizações que podem vir a participar do mercado (novos entrantes), ou aquelas que disponibilizam produtos substitutos, suprimindo assim a necessidade dos clientes de maneira diferente. Para evitar turbulências, a empresa deve evitar o poder de barganha dos fornecedores e clientes, e construir fortes barreiras aos novos entrantes bem como para os substitutos.

Análise Ambiente interno, segundo Ferrel (2000), tem por objetivo avaliar o que a organização sabe fazer bem feito e que tenha utilidade para o consumidor. A isto dá-se o nome Força. Aquilo que é mal feito, ou deficiente, denomina-se Fraqueza. Para Cobra (1992) este ambiente é composto pelos departamentos funcionais da empresa, que atuam de forma

interdependente, e estão diretamente ligadas ao desempenho do marketing. De acordo com Ambrósio (1999) a análise interna deve ser focada no Mix de marketing, ou seja, os 4 P's.

Este processo de avaliar os ambientes, e identificar as forças (strengths) e fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats), é denominado Análise SWOT. Uma vez identificadas, as tem-se então Matriz SWOT. Esta, por sua vez, é um auxílio gráfico, que ajuda a visualizar os resultados da análise, conforme figura 03.



Figura 03 – Modelo Matriz SWOT
Fonte: Ferrel (2000, p.69)

O modelo da análise SWOT propõe ainda que as ameaças e fraquezas devem ser evitadas, caso não seja possível, trabalha-se para que as mesmas sejam convertidas em oportunidades e forças, que combinadas podem gerar um diferencial para a organização.

As oportunidades identificadas podem apontar para o crescimento, ou até mesmo redução do negócio atual.

c) Formulação dos objetivos

Por metas, Kotler (2000), entende como sendo a descrição dos objetivos da empresa em termos de magnitude e prazo, ou seja, atribuisse valores e medidas de tempo. Para o autor a mensuração dos objetivos facilita o planejamento, implementação e controle. Para Cobra (1992, p. 101) “[...] objetivos proporcionam então alvos para o direcionamento das estratégias de marketing”. Segundo o autor, os objetivos de marketing devem estar de acordo com os objetivos gerais da organização, bem como serem de interesse de todos, e não apenas ao departamento de marketing. Necessita ser orientado para resultado(s), mensurável(is), atingível(is), claro(s), flexível(is), integrado(s) e desafiador(es). Devem também estar organizados hierarquicamente, do mais para o menos importante, e serem consistentes (KOTLER, 2000).

Considerando-se a variável tempo, Dolabela (1999) considera que os planos podem ser de longo prazo, três a cinco anos, e curto prazo, um ano ou menos. Porém estes devem estar de acordo com aqueles.

d) Formulação Estratégica

Segundo Kotler (2000, p.102) a “estratégia é um plano de como chegar lá”, ou seja, a partir das metas traçadas deve-se planejar ações que busquem a consecução dos objetivos organizacionais. Cobra (1992) acrescenta a variável recursos a esta definição, sendo assim as estratégias devem considerar a melhor utilização dos recursos disponíveis pela empresa. Revisitando Kotler (1980, p.87) “A estratégia é um plano de batalha derivado dos elementos de marketing, finanças e produção”.

Para Ferrel (2000, p.91)

A estratégia de marketing envolve a seleção de um mercado-alvo específico e a tomada de decisões em relação aos elementos cruciais de produto, preço, promoção e distribuição (praça) para satisfazer as necessidades dos consumidores desse mercado

O mercado-alvo envolve determinar quão amplo é o composto de marketing. Se os atributos são únicos para todo o mercado tem-se o Marketing de Massa. À medida que varia de acordo com as características específicas de diferentes grupos da população tem-se o Marketing de nicho. Pode-se ainda estabelecer um composto para cada indivíduo, caracterizando assim o Marketing sobre medida.

Considerando os estudos Wright et al. (2000), a estratégia está presente em qualquer nível da organização. De acordo com hierarquia, os autores consideram os seguintes níveis: Empresarial, que determina em qual setor a empresa deve operar; Unidade de Negócios (UNs), que determina como se deve competir no setor ou negócio escolhido; e Funcional, que determina como uma área funcional deve trabalhar a partir da estratégia de negócio escolhida. Entretanto, se a organização atua em apenas um único negócio, as estratégias corporativas e de unidades de negócio são sinônimas.

Segundo os autores, no nível **Empresarial**, o administrador de marketing pode optar por estratégias que busquem o crescimento, estabilidade ou a redução do negócio.

As *Estratégias de crescimento*, de acordo com Ansoff (apud KOTLER, 1980), podem ser:

- Crescimento interno – ocorre através do aumento das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho. Deve ser utilizado quando há empresa não explorou totalmente as oportunidades no mercado. O aumento nas vendas pode ocorrer por meio de esforços de marketing mais agressivos (*Penetração de mercado*), inserção dos produtos atuais em novos mercados (*Desenvolvimento de mercado*) e até mesmo pelo desenvolvimento de produtos específicos para o mercado (*Desenvolvimento de produto*);.
- Crescimento Integrado – o objetivo é além da receita, aumentar também a participação de mercado. Adquirem-se outras empresas na mesma linha de negócio. Se for concorrente, tem-se a *Integração horizontal*, sendo distribuidor ou fornecedor, *Integração vertical*. É utilizada quando as perspectivas de crescimento do ramo são grandes, e tem-se o desejo de maior controle do mercado;
- Crescimento diversificado – a empresa procura crescer inserindo novos produtos no mercado, que tenham sinergia tecnológica e/ou de marketing (*Diversificação concêntrica*). Pode, ainda, disponibilizar novos produtos no mercado, porém não há sinergia tecnológica com a linha atual (*Diversificação horizontal*) e, por fim, disponibilizar novos produtos em novos mercados (*Diversificação conglomerada*). Wright et al. (2000) acrescentam ainda que a organização pode crescer realizando:
- Fusões – duas ou mais empresas combinam-se em uma única com o intuito de partilhar ou transferir recursos, e ganhar força competitiva. A principal vantagem é a sinergia (força) obtida entre os participantes;
- Alianças Estratégicas – são parcerias, entre duas ou mais empresas, com o intuito de realizar determinado projeto ou cooperar em um mercado. Entretanto, a administração das empresas se dá de forma separada. Podem ser temporários, desfazendo-se ao final do projeto, ou de longo prazo.

As *Estratégias de estabilidade* para empresas que atuam em um único setor são aquelas que as operações são mantidas no mesmo nível, não buscando aumento significativo de receita e tamanho da organização. Opta-se por este tipo de estratégia quando o setor não cresce ou cresce muito pouco, os custos de expansão são maiores que os benefícios e, por fim, por estar impossibilitada legalmente, pois o crescimento levaria ao monopólio. Para aquelas organizações que possuem mais de uma unidade de negócio, esta estratégia considera a manutenção do atual conjunto de empresas. É adotada quando se deseja concentrar maiores

esforços administrativos para melhorar a capacidade competitiva, ou os custos também podem ser maiores que os benefícios.

Já as *Estratégias de redução* são aquelas aplicadas quando o desempenho da organização, ou do conjunto, está abaixo do esperado, ou sua sobrevivência está ameaçada.

Tem-se então as seguintes estratégias:

- Reviravolta (turnaround) – o foco é tornar a empresa mais enxuta e eficaz através da diminuição de ativos, diminuição de colaboradores, linhas de produtos e até mesmo clientes não lucrativos;
- Desinvestimento – envolve a venda de uma unidade de negócios, ou parte da empresa. Ocorre principalmente quando esta fatia suga os lucros das demais áreas lucrativas. Pode ocorrer também a comercialização, separadamente, das ações da matriz e da unidade problemática, caracterizando assim o spin-off;
- Liquidação – por fim, quando não há soluções mais viáveis, tem-se o fechamento da unidade ou da empresa, dando fim a empresa com a venda de todos os seus ativos.

Já o nível de **Unidade de Negócio** corresponde aos diferentes segmentos de uma organização que atua em diversos setores, e, se envolvida em apenas um, tem-se a própria organização. Wright et al. (2000) trabalham com os conceitos de estratégias genéricas, elaborada por Michael Porter.

Para Porter (apud KOTLER, 2000) uma boa estratégia deve conter uma vantagem diferencial (vantagem competitiva) sobre concorrentes, não pode ser facilmente copiada, e tem de ser adequada às habilidades, experiência e aos recursos da organização.

Segundo o autor existem três tipos genéricos de estratégias:

- Liderança em custos – a empresa obtém grande participação de mercado por oferecer produtos/serviços mais baratos que o concorrente. É necessário grande especialização na produção e distribuição para produzir ao menor custo, não sendo as atividades de marketing tão importantes.
- Diferenciação – procura-se desempenho superior em determinado atributo que seja mais valorizado pelo mercado, exceto o custo. Pode-se obter diferenciação em estilo, assistência técnica, qualidade, tecnologia.
- Foco – o objetivo principal é atender a segmento(s) de mercado específico(s). A liderança pode ser obtida pelo menor custo, ou pela diferenciação.

Já Westwood (1996) aborda três tipos de estratégias:

- Defensivas – idealizadas para evitar a perda de clientes existentes;
- Desenvolvimento – idealizado para oferecer aos clientes existentes uma variedade maior de produtos ou serviços;
- Ataque – idealizado para desenvolver o negócio através de novos clientes.

O autor afirma ainda que todas as estratégias são destes tipos, ou uma combinação dos mesmos.

Por fim, tem-se o nível **Funcional**. As estratégias funcionais são os desdobramentos, nas áreas funcionais da empresa (produção, finanças, pesquisa e desenvolvimento, marketing, recursos humanos) das estratégias empresariais, ou de unidades de negócio. Muito mais do que cada área operar de forma eficaz, é preciso considerar as inter-relações.

Kotler (1980) aborda mais especificamente as estratégias diretamente focadas nas atividades de marketing ou mercadológica. Para o autor, a estratégia de marketing envolve:

- Segmentação de mercado – consideram-se os segmentos distintos existentes dentro do mercado que a empresa pretende atuar. Cada segmento representa uma oportunidade diferente, e exige diferentes atributos;
- Posicionamento de marketing – deve-se determinar atacar um único segmento, ou múltiplo, bem como quais produtos serão produzidos, o público-alvo e concorrentes;
- Estratégia de penetração – tem-se a definição de como penetrar no segmento alvo do mercado. Pode ser feita através da aquisição de um produto ou organização existente neste segmento, do desenvolvimento das atividades internas e por fim, a colaboração com outra empresa;
- Estratégia de composto de marketing – utilizam-se os 4P's do marketing para determinar como a empresa apresentará a sua oferta ao segmento escolhido;
- Estratégia de época – consiste na determinação da sequência e prazos das atividades a serem desenvolvidas.

A seleção de uma estratégia de marketing, na opinião de Kotler (1980), envolve considerar e avaliar os seguintes aspectos:

- recursos da empresa – quais as limitações financeiras, técnicas e de recursos humanos;
- homogeneidade do produto – possíveis diferenciações nos atributos do produto;
- estágio do produto no ciclo de vida – (introdução, crescimento, maturidade e saturação, declínio);

- Homogeneidade do mercado – mesmos hábitos de consumo por parte dos indivíduos;
- Estratégias de marketing dos concorrentes – quais ações de marketing o concorrente desenvolve.

e) Formulação de programas

Uma vez elaboradas as estratégias, planos de ação mais detalhados são necessários. Estes, por sua vez, devem estar de acordo com aquelas. As especificações, segundo Cobra (1992), devem conter as prioridades entre as diferentes atividades, o cronograma de implementação com uma seqüência logicamente compreensível e que determine o começo e fim, bem como os custos envolvidos.

Segundo Kotler (2000) deve-se avaliar cada programa de marketing, para determinar a probabilidade de produzir resultados suficientes que justifiquem seus custo de implementação.

Westwood (1996) cada plano de ação deve conter:

- A posição atual;
- Metas – o que fazer / aonde se quer chegar;
- Ação – o que precisa ser feito para alcançar a posição desejada;
- Data início;
- Data de conclusão;
- Custos envolvidos no orçamento.

f) Implementação

Para Cobra (1992) antes mesmo de implementar, se faz necessário comunicar o plano de marketing os diversos membros da organização, para que estejam cientes das atividades a serem desenvolvidas. Os indivíduos devem ser estimulados a entender o plano, porém cada área deve receber somente a parte necessária para realizar suas tarefas. Segundo Cobra (1992, p. 114) “um plano não compreendido dificilmente é cumprido”. Westwood (1996) acrescenta ainda que um plano não compreendido é pior do que a não existência, pois será trabalhado de forma incorreta ou não será trabalhado de forma alguma.

Segundo Peters & Waterman (apud KOTLER, 2000) a implementação e o sucesso da estratégia estão diretamente relacionados a outros elementos da empresa denominadas

7S's. São eles estratégia (strategy), estrutura (structure), sistemas (system), estilo (style), habilidades (skills) e valores compartilhados (shared values). Pode-se melhor entender as correlações visualizando a figura 04.

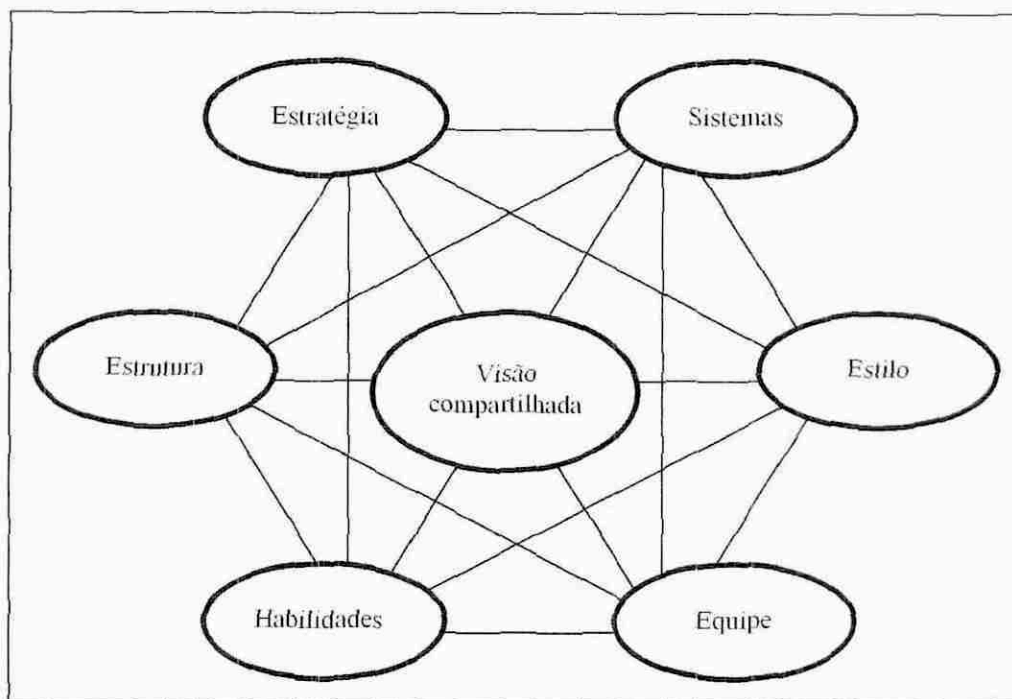


Figura 04 – Elementos para implementação de estratégias
Fonte: Kotler (2000)

A estratégia só poderá ser efetivada quando todos os elementos estejam atuando perfeitamente, sendo assim, é preciso que a estratégia se adapte a organização, sendo a recíproca verdadeira.

g) Feedback e Controle

Para Porter (2000) é preciso acompanhar os resultados obtidos com a implementação das estratégias propostas para identificar possíveis desvios entre o que foi planejado e a realidade, e então, corrigi-los. Cobra (1992) compartilha da mesma idéia de medição de desempenho e correção de desvios dos padrões desejados, porém contribui ainda afirmando que o princípio do controle não é controlar custos, horários ou padrões de desempenho, mas sim controlar as pessoas responsáveis pelos mesmos. É importante que o planejamento seja flexível e o acompanhamento do ambiente externo seja constante, pois podem ocorrer mudanças imprevistas que exijam respostas rápidas da organização. É preciso assumir a posição que o ambiente sempre irá mudar, uns mais lentamente, outros de forma abrupta, e estar pronto para adequar as estratégias às novas necessidades.

Para Cobra (1992) devem ser estabelecidos padrões e critérios nos quais os resultados possam ser medidos. As variáveis de avaliação podem estar relacionados ao nível de produção, custos, aplicação de capital, receita bem como aspectos intangíveis, que necessitam de subjetividade para serem medidas.

Uma vez identificado o desvio é preciso, primeiramente, investigar as causas, para então assumir ações corretivas (COBRA, 1992). Kotler (1980, p.95) considera que “o enfoque deve ser mais construtivo que crítico, tentando localizar o problema e auxiliar a corrigi-lo”. Segundo o autor o controle é estabelecido em três aspectos:

- Plano de controle anual – envolve o acompanhamento das atividades diárias, análise das receitas e despesas apuradas no período versus estipuladas no orçamento;
- Controle sobre a lucratividade – verifica a lucratividade real dos diversos produtos, mercado, territórios e canais de distribuição;
- Controle estratégico – verifica se os produtos, recursos e objetivos da empresa estão sendo dirigidos adequadamente aos mercados certos.

Pôde-se observar ao decorrer da discussão sobre o Plano a grande preocupação dos autores de marketing elaborar um planejamento de acordo com as necessidades do ambiente externo, mas que esteja também em consonância com as competências da organização. Existe a preocupação entre o ideal e o real, ou seja, não é possível realizar tudo aquilo que foi identificado devido a limitações existentes. Estas limitações podem ocorrer devido a incapacidade da organização em realizar determinada atividade, ou estar atrelada a fatores econômico-financeiros que não satisfazem a viabilidade.

A fim de avaliar a viabilidade econômico financeira do plano de marketing, faz-se necessário a utilização de ferramentas da Administração Financeira, caracterizando assim um Plano Financeiro. A seguir tem-se a discussão sobre as principais ferramentas financeiras utilizadas.

2.4 PLANO FINANCEIRO

Cabe ao plano financeiro avaliar a viabilidade das ações propostas, através de demonstrativos de resultado e indicadores de desempenho financeiros.

A qualidade do desempenho de uma organização, bem como do planejamento de suas atividades, pode ser avaliada através da análise do ponto de equilíbrio (SANVICENTE, 1983). Segundo o autor, o ponto de equilíbrio é a igualdade entre as receitas e as despesas

operacionais, ou seja, lucro zero. Para Westwood (1996) esta técnica avalia as relações entre a receita de vendas, custos variáveis² e custos fixos³.

Na abordagem de Martins (1996) existem três tipos de ponto de equilíbrio, a saber:

- a) Ponto de Equilíbrio Operacional - mede, em termos monetários, a receita necessária para que a empresa tenha lucro igual a zero, uma vez quitados todos os custos fixos e variáveis;
- b) Ponto Equilíbrio Econômico - mede, em termos monetários, a receita necessária para que a empresa tenha, além dos seus custos fixos e variáveis quitado, um lucro pré-determinado sobre a receita bruta;
- c) Ponto Equilíbrio Financeiro - mede, em termos monetários, a receita necessária para que a empresa tenha além de quitados os custos fixos e variáveis, tenha-se também um valor pré-determinado para assumir despesas financeiras e, tenha também um lucro pré-determinado sobre a receita bruta.

O Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE), segundo Sanvicente (1983, p. 155), é “[...] relatório em que a empresa indica os resultados das suas atividades num período especificado”. É elaborado através das receitas e despesas de um período, sendo possível conhecer o resultado (lucro ou prejuízo). Para Westwood (1996, p. 219) este demonstrativo “[...] é uma síntese do sucesso ou fracasso das transações de uma empresa durante certo período de tempo”. O autor apresenta, de forma simplificada, a estrutura de uma DRE, conforme quadro 02.

² são os valores pagos para obter e utilizar recursos, aplicado para produzir os produtos ou serviços. Estão diretamente ligados à atividade produtiva, por isso variam de acordo com a quantidade produzida. Ex. matéria-prima, impostos, comissões.

³ são valores pagos para manter o funcionamento do negócio e que não estão diretamente ligados à atividade produtiva, com isso não variam de acordo com a produção. Ex. aluguel, condomínio, salário administrativo

Histórico	Valor	Descrição
Receitas Operacionais	(+)	Recursos financeiros obtidos pela venda do produto e/ou prestação do serviço
Custo da Mercadoria Vendida	(-)	Envolve os custos de aquisição ou produção, incluindo os impostos sobre a venda do produto vendido e/ou serviço prestados, ou seja, são os custos variáveis
Lucro Bruto	(=)	Diferença entre as receitas das operações e os custos da mesma. Autores da área contábil utilizam o termo Margem de Contribuição.
Outros custos	(-)	Inclui todos os custos fixos da organização
Lucro Operacional	(=)	É o resultado líquido das operações do período. É a medida derradeira da viabilidade ou não de se manter o negócio
Imposto de renda	(-)	Imposto cobrado pelo governo sob as organizações que apresentam lucro.
Resultado líquido do exercício	(=)	É o resultado, monetário, das atividades da organização, descontados todos os custos e o imposto de renda.

Quadro 02 – Modelo básico Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE)

Fonte: Westwood (1996)

Segundo Sanvicente (1983, p. 36) “Para avaliar o que foi definido [...] a primeira preocupação deve dizer respeito à determinação das entradas e saídas de caixa (Fluxo de Caixa) [...]”. Deve-se elaborar o fluxo sob dois aspectos: 1) com o plano de investimento; 2) sem o plano. As entradas e saídas de um fluxo de caixa correspondem ao resultado líquido do período (mês, trimestres, semestre, ano), ou seja, o lucro/prejuízo da atividade.

De acordo com o autor, as entradas e saídas devem ser consideradas quando efetivamente ocorrerem, denominado Regime de caixa. Pode ocorrer uma entrada e/ou saída de caixa de acordo com:

- a) Despesas de investimento – são os gastos referentes à compra dos ativos. Segundo Dolabela (1999) estas despesas podem ser: 1) pré-operacionais, ocorrem antes de a empresa funcionar; 2) Investimentos Fixos, relativos a

aquisição dos bens para realizar as atividades da empresa; 3) Capital de giro, inicial, referente aos gastos operacionais que devem ser pagos antes mesmo do da empresa ter receita;

- b) Despesas operacionais – são os custos envolvidos no funcionamento da empresa. Tem-se os custos variáveis, custos fixos e a depreciação dos ativos.
- c) Receitas operacionais – envolve a remuneração do produto/serviço vendido. Deve ser considerada apenas a receita líquida, ou seja, a receita bruta (valor total das vendas) descontada das deduções com impostos e contribuições ao governo, e possíveis comissões sobre venda;
- d) Valor Residual – valor residual do investimento, ou seja, ocorre uma vez vendido terminado o investimento.

Na abordagem de Gitman (1978) existem dois tipos de técnicas para avaliar a viabilidade de um investimento. A primeira, denominada “não-sofisticadas”, sendo a segunda “sofisticadas”. O que leva uma a ser mais complexa que a outra é considerar o fator tempo no valor do dinheiro.

2.4.1 Técnicas não-sofisticadas

Existem basicamente dois métodos possíveis:

- a) Taxa média de retorno – é a porcentagem do retorno médio do investimento a cada ano. Calcula-se o valor total de todas as entradas e saídas de caixa. O resultado, positivo ou negativo, é dividido então pelo número de períodos (ano, semestre, trimestre ou mês) que contém o fluxo. O resultado pode ser tanto positivo (lucro) como negativo (prejuízo).
- b) Período de recuperação do investimento (payback) – é o período (ano, semestre, trimestre ou mês) em que o investimento inicial é recuperado. Além de não considerar o tempo no valor do dinheiro, o método não disponibiliza qualquer informação após a recuperação do investimento.

2.4.2 Técnicas Sofisticadas

- a) Valor Presente Líquido (VPL) – envolve avaliar todo o fluxo de caixa em uma mesma data, geralmente inicial. Para realizar esta análise todos os fluxos (entradas e saídas) dos periodos devem ser descontados (descapitalizados), a uma taxa que corresponda ao custo do capital, para a que se pretende realizar avaliar o projeto. O projeto deve ser aceito somente se o valor, descontado, dos fluxos for superior ao do investimento inicial;
- b) Taxa interna de retorno (TIR) – é a taxa de desconto que faz com que o VPL seja zero. É utilizada em comparação à taxa estipulada para o custo do capital. Sendo assim, deve-se aceitar o projeto, somente, se a TIR for maior que o custo do capital.

Uma vez esclarecidos os principais conceitos utilizados para realização do presente trabalho, tem-se, no Capítulo três a descrição de como foram realizadas as atividades do estudo, sendo o Capítulo quatro o resultado destas atividades.

3 METODOLOGIA

Para Bastos (2000, p. 4) a metodologia “...”. Segundo Roesch (1999, p. 125) a metodologia “[...] descreve como o projeto será realizado”. Deve apresentar o delineamento da pesquisa; definição da área ou população alvo do estudo; plano de amostragem; plano e técnicas de coleta de dados e plano de análise de dados.

No presente trabalho tem-se a execução de uma pesquisa aplicada, que, segundo Mattar (2005), é aquela que busca adquirir conhecimentos para contribuir na solução de problemas práticos da empresa. Roesch (1999) acrescenta que a discussão dos problemas deve ser apoiada sob um referencial teórico, e apresentar soluções alternativas. Considerou-se no estudo as problemáticas da ELO Consultoria empresarial, caracterizando assim um estudo de caso, que segundo Mattar (2005, p.82) “[...] procura conhecer profundamente apenas um ou poucos elementos da população sobre um grande número de aspectos e sua inter-relações”.

O trabalho foi desenvolvido, primeiramente, com base em uma pesquisa exploratória. Para Mattar (2005) este tipo de pesquisa visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Para Vergara (1997, p. 47) “[...] a investigação do tipo exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado”. As principais formas de levantamentos de dados são, na opinião de Mattar (2005), levantamentos de bibliografias, documentos, estatísticas e pesquisas realizadas.

Num segundo momento, tem-se uma pesquisa conclusiva-descritiva que, segundo o autor citado, “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Para Mattar (2005) a pesquisa descritiva “[...] pressupõe profundo conhecimento do problema a ser estudado”. Este tipo de pesquisa é aquela que busca levantar informações que possam responder a questões como quem, o quê, quanto, quando e onde, podendo obter assim um perfil do consumidor e dos hábitos de consumo. Segundo o autor, normalmente as pesquisas apresentam uma parte exploratório, que auxilia o delineamento da parte conclusiva.

Com relação ao ambiente tem-se uma pesquisa de campo, caracterizada, segundo Mattar (2005), por ser realizada em ambiente real, não havendo possibilidade de controle das variáveis medidas.

O presente trabalho tem como fonte de informação na sua fase inicial a análise de dados secundários disponíveis em levantamentos bibliográficos e estatísticas publicadas em

sites como IBGE, SEBRAE. Segundo Mattar (2005) os dados secundários são aqueles que já foram coletados, analisados e estão disponíveis para consulta.

A fim de obter informações mais detalhadas que possibilitem a consecução dos objetivos do trabalho trabalhou-se com dados primários, que, para Mattar (2005), são aqueles que nunca foram coletados, tabulados e analisados. As fontes de dados, na pesquisa, são os próprios pesquisados, os indivíduos da população selecionados para o processo de amostragem, buscando explicitar o comportamento dos mesmos em relação à utilização de serviços de consultoria empresarial. Para Mattar (2005, p. 138) “Os próprios pesquisados são a maior fonte de dados [....]”

A forma utilizada para coletar os dados é a comunicação. Quanto a este método, Mattar (2005), considera como sendo um método que consiste no questionamento, verbal ou escrito, dos pesquisados, a fim de obter os dados pretendidos. A informação por sua vez pode ser fornecida também verbalmente, ou através da escrita. Quanto à estruturação e disfarce do processo de comunicação tem-se um processo estruturado e não disfarçado, caracterizado pela utilização de um questionário, conforme anexo. Segundo Mattar (2005) a estruturação se deve ao grau de padronização do instrumento de coleta de dados, sendo o disfarce o grau de transparência do instrumento, ou seja, quão obvio fica ao respondente o propósito da pesquisa e os temas questionados.

O método de aplicação utilizado foi a entrevista pessoal, que para Mattar (2005, p.184), “[...] consiste em o entrevistador e o entrevistado estarem em contato pessoal para obtenção dos dados”.

Quanto à quantidade de elementos pesquisados, tem-se por base uma amostra. A amostra, segundo Mattar (2005, p. 264) é qualquer parte de uma população. Sendo a amostragem “[...] o processo de colher amostras da população”. A essência da amostragem está em coletar dados de elementos significativos da população em questão, analisa-los e obter resultados que possam ser generalizados.

A população da pesquisa é definida como sendo: Indivíduos, homens ou mulheres, atuantes profissionalmente em empresas da região da Grande Florianópolis (Florianópolis, São José, Palhoça e Biguaçu), proprietários ou não, ano de 2006 em Florianópolis. Os elementos de pesquisa por sua vez são os indivíduos, homens ou mulheres, gestores da organização, sendo a unidade amostral os profissionais, homens e mulheres, que atuam na gestão do negócio.

Quanto ao tipo de amostra optou-se pela amostragem não-probabilística, por cotas. Para Mattar (2005) a amostra é não-probabilística quando não pode ser precisada a chance de

cada indivíduo da população em fazer parte da amostra, assim como a seleção dos mesmos depende de julgamentos do pesquisador ou do entrevistador de campo, ou seja, não é possível controlar o erro amostral. É também por cotas, pois sua distribuição segue o padrão, previamente conhecido, da população em estudo.

A razão por se ter optado por este método se deve a grande dificuldade de obter uma listagem de todas as empresas, cadastradas e ativas, da região da Grande Florianópolis. Através de pesquisa junto a Junta Comercial do Estado de Santa Catarina identificou-se o número de empresas ativas na região, bem como a atividade principal exercida (indústria, comércio, serviço). A Tabela 01 apresenta os resultados obtidos.

Tabela 01 – Número de empresas ativas na região da Grande Florianópolis

	Indústria		Comércio		Serviço		Total	
Florianópolis	5.217	8,31%	42.166	67,20%	15.367	24,49%	62.750	57,72%
São José	3.499	11,59%	21.946	72,67%	4.755	15,75%	30.200	27,78%
Palhoça	1.563	13,63%	8.394	73,20%	1.510	13,17%	11.467	10,55%
Biguaçu	610	14,22%	3.177	74,04%	504	11,75%	4.291	3,95%
Total	10.889		75.683		22.136		108.708	

Fonte: JUCESC – dados primários

Não foi possível, financeiramente, obter a listagem com o nome das empresa uma vez que a JUCESC cobra o valor de R\$ 4,00 (quatro reais) por cada empresa listada, o que somaria o montante de R\$ 434.832,00 (quatrocentos e trinta e quatro mil, oitocentos e trinta e dois reais).

Uma vez determinado o público-alvo da pesquisa, e a localização do mesmo, bem como a maneira de coletar os dados, se faz necessário então estipular o tamanho da amostra. Conforme Barbetta (1994), não se faz necessário saber o tamanho da população, mas sim o erro amostral que se pretende adotar. Afirma ainda que o tamanho só é relevante quando a mesma é pequena, porém não caracteriza o que vem a ser uma população pequena. Por erro amostra o autor entende como “[...] a diferença entre o valor que a estatística pode acusar e o verdadeiro valor do parâmetro que se deseja estimar”. Sendo assim, considera-se um erro amostral de 7%. Tem-se a fórmula do tamanho amostral, bem como o cálculo da amostra.

$$N = \frac{1}{e^2} = \frac{1}{(7\%)^2} \approx 205 \text{ empresas}$$

Considerando o número de questionários aplicados, bem como a quantidade de empresas na região, tem-se a distribuição da amostra.

Tabela 02 – Questionários aplicados, por cidade

	Indústria		Comércio		Serviço		Total	
Florianópolis	9	8,31%	80	67,20%	29	24,49%	118	57,72%
São José	7	11,59%	41	72,67%	9	15,75%	57	27,78%
Palhoça	3	13,63%	16	73,20%	3	13,17%	22	10,55%
Biguaçu	1	14,22%	6	74,04%	1	11,75%	8	3,95%
Total	21		143		42		205	

Fonte: JUCESC – dados primários

A pesquisa foi realizada no período entre os dias 20 e 27 de julho. A digitação dos dados foi também realizada no período referido. Já a tabulação foi realizada de forma eletrônica, através do software Microsoft Excel, e deu-se entre os dias 28 e 30.

A comunicação dos resultados, que segundo Mattar (2005, p.177) “[...] consiste na apresentação dos achados e conclusões da pesquisa [...]” será através de um relatório escrito.

A limitações do estudo foram a utilização de uma amostra não-probabilística que não permite um controle sobre o erro amostral, a complexidade do questionário elaborado, que por muitas vezes não foi respondido pelos entrevistados, e a grande dificuldade em obter informações (dados secundários) acerca das atividades de consultoria e treinamento empresarial.

4 PLANO DE MARKETING

A primeira parte do Plano contém a caracterização da organização em estudo. Em seguida, tem-se o estudo de campo realizado para avaliar a utilização de consultoria e treinamento empresarial na região de atuação da organização. Segue-se, ainda, a análise do ambiente externo e interno, formulação das metas organizações, delineamento e implementação das estratégias de longo prazo, e dos programas de ação de curto prazo e, por fim, o controle das atividades a serem realizadas. A parte final consiste na avaliação da viabilidade do plano proposto. Para tanto, tem-se o Plano Financeiro.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A idéia do negócio ELO Consultoria surgiu, em meados de 1996, do sócio-administrador, em parceria com sua esposa, devido a insatisfação do mesmo com seu emprego no banco Caixa Econômica Federal, e vislumbrando novas oportunidades de negócio e crescimento pessoal, decidiu aproveitar as habilidades e competências adquiridas durante o tempo de bancário para fomentar seu próprio empreendimento. O registro formal na Junta Comercial do Estado de Santa Catarina se deu no dia 18 de dezembro do ano de 1996, sob a razão social ELO EMPRERASIAL LTDA, e nome fantasia ELO Consultoria Empresarial, tendo o sócio 90% do capital social e sua esposa os 10% restantes. A atividade econômica principal, segundo Código Nacional Atividade Econômica (CNAE), é Assessoria em Gestão Empresarial. A sede inicial da empresa foi estabelecida à Rua Anita Garibaldi, 88 sala 13 – Centro – Cep 88010-500, no município de Florianópolis, sendo o imóvel alugado.

E empresa é uma personalidade jurídica de direito privado, e por sua atividade econômica ser de prestação de serviços de consultoria e treinamento é facultada pelo código civil a ser uma empresa limitada, atualmente denominada sociedade limitada. Este tipo de sociedade se caracteriza pela restrição de responsabilidade de cada sócio, sendo os mesmos responsáveis solidários até o valor de suas cotas do capital integralizado da empresa.

A partir do segundo semestre de 1997, a organização alterou sua sede para Rua Antônio Eleotério Vieira, 143 – Agrônômica – CEP 88025-380, mesmo espaço físico da residência dos proprietários. A mudança de local se deu a fim de reduzir custos operacionais para que fossem feitos investimentos em ativos fixos, visando adequação dos recursos necessários para exercício do negócio. O local de funcionamento foi adequado as necessidades da organização e da família residente, colaborando assim para separação das

rotinas empresariais e pessoais dos familiares. Foi feita uma reforma em dois cômodos da propriedade, disponibilizando assim estrutura de iluminação, elétrica adequados. Foram também, adquiridos novos computadores e mobílias.

No aspecto tributário da organização, a mesma é classificada com uma empresa normal, visto que a legislação do SIMPLES, Lei 9.631/96 Art. 9º, parágrafo XIII veda a participação de empresas de consultoria como optantes do sistema de simples de tributação federal. Sendo assim, cabe a ELO contribuir com os seguintes impostos federais; PIS, COFINS, Contribuição Social, Imposto de Renda sobre Lucro. No âmbito estadual, a empresa está isenta de impostos, pois é uma prestadora de serviços e, conforme Artigo 71 do Código Tributário Nacional, é devido o Imposto Sobre Serviço (ISS) aos municípios.

A ELO atua na região da Grande Florianópolis (Florianópolis, São José, Palhoça e Biguaçu), sendo seu público-alvo micro e pequenas empresas. O foco dos serviços é a assessoria na gestão financeira, custos, qualidade e planejamento estratégico. Porém o reconhecimento dos serviços prestados tem gerado novas propostas de atuação no resto do estado, bem como no Paraná.

O horário de trabalho é definido de acordo com a necessidade dos clientes, bem como das disponibilidades do profissional da organização, entretanto a maior parte dos serviços são prestados no horário de funcionamento dos clientes, e geralmente no estabelecimento. Alguns clientes necessitam de horários à noite ou nos finais de semana, principalmente sábados pela manhã.

A ELO tem como Missão de negócio “Proporcionar soluções de gestão financeira, planejamento estratégico e programa de qualidade, sendo um elo na busca da melhoria contínua e eficácia dos negócios”.

Sua Visão de futuro é “Ser uma empresa referência no ramo de consultoria financeira, planejamento estratégico e programa de qualidade”.

A política da qualidade envolve “Melhoria contínua dos processos e ferramentas de trabalho, como disseminação de informações para o desenvolvimento dos colaboradores e satisfação do cliente”.

Os valores da organização são:

- a) Parceria;
- b) Integridade;
- c) Competitividade;
- d) Satisfação;
- e) Dignidade;

f) Confiabilidade;

g) Persistência.

A partir de Março do ano de 2006, o profissional Éwerson estabeleceu um novo empreendimento denominado Capital Contabilidade e Assessoria Empresarial. O foco do novo negócio é prestar serviços contábeis, porém assessorando o empreendedor a entender melhor a gestão do seu empreendimento. Esta oportunidade foi constatada pelo sócio durante a execução de suas atividades de consultoria, onde se deparava, em muitos casos, com empresas assessoradas por contadores que apenas se encarregavam de registrar informações contábeis e fiscais, não contribuindo efetivamente com o empreendedor na gestão do negócio.

A empresa contábil é uma parceira entre a ELO e o Grupo Organo, situado em Joinville, Santa Catarina. A participação acionária é constituída por 51% do sócio-administrador, e os 49% restantes divididos entre os cinco proprietários do Grupo Organo. As atividades operacionais são realizadas em Florianópolis, tendo a unidade de Joinville um papel de apoio, visto que os mesmos atuam a mais de 12 anos neste tipo de atividade.

4.2 UTILIZAÇÃO DE CONSULTORIA E TREINAMENTO EMPRESARIAL NO MERCADO

Inicialmente, tem-se a caracterização da amostra para, em seguida, serem apresentados os dados primários coletados que estão diretamente relacionados aos objetivos específicos do estudo. A apresentação compõe-se de tabelas, e, se necessário, gráficos que possam contribuir para o melhor entendimento dos dados.

Conforme estabelecido no Capítulo 3, o número de empresas entrevistadas, e o segmento em que atuam está descrito na Tabela 02.

4.2.1 Caracterização da amostra

Tabela 03 – Tempo de atividade das organizações

Tempo de atividade	Frequência	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Menos de 1 ano	27	27	13,17%	13,17%
Entre 1 e 5 anos	47	74	22,93%	36,10%
Entre 6 e 10 anos	69	143	33,66%	69,76%
Entre 11 e 15 anos	24	167	11,71%	81,46%
Entre 16 e 20 anos	7	174	3,41%	84,88%
Mais de 20 anos	31	205	15,12%	100,00%
Total	205		100,00%	

Fonte: dados primários

Pode-se observar que 70% das organizações possuem menos de 10 anos de existência. Entre as mais antigas, 15% existem a mais de 20 anos.

Tabela 04 – Número de colaboradores

Nº Colaboradores	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Entre 1 e 19	159	159	77,56%	77,56%
Entre 20 e 99	35	194	17,07%	94,63%
Entre 100 e 499	9	203	4,39%	99,02%
Mais de 500	2	205	0,98%	100,00%
Total	205		100,00%	

Fonte: dados primários

Aproximadamente 78% das empresas emprega entre 1 e 19 indivíduos, considerando também os sócios. Apenas 5,37% empregam mais de 100 funcionários.

Tabela 05 – Faturamento Mensal

Faturamento Mensal	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Menos de R\$ 5.000,00	26	26	12,68%	12,68%
Entre R\$ 5.000,01 e R\$ 50.000,00	124	150	60,49%	73,17%
Entre R\$ 50.000,01 e R\$ 100.000,00	17	167	8,29%	81,46%
Entre R\$ 100.000,01 e R\$ 500.000,00	33	200	16,10%	97,56%
Acima de R\$ 500.000,0	5	205	2,44%	100,00%
Total	205		100,00%	

Fonte: dados primários

A maior frequência (60,49%) está na segunda faixa da escala., sendo mais que o dobro do observado nas faixa com faturamento acima de R\$ 50.000,00 mensais (26,38%).

Uma vez caracterizadas as organizações amostradas, tem-se em seguida a caracterização dos respondentes.

Tabela 06 – Cargo dos entrevistados

Cargo	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Diretor	124	124	60,49%	60,49%
Gerente	78	202	38,05%	98,54%
Supervisor	3	205	1,46%	100,00%
Total	205		100,00%	

Fonte: dados primários

Quase todos os entrevistados foram diretores e gerentes das organizações. Por diretores e gerentes entende-se os indivíduos, proprietários ou não, envolvidos na gestão da organização, e não diretamente nas atividades operacionais.

Tabela 07 – Setor em que atuam os entrevistados

Setor	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Financeiro	15	15	7,32%	7,32%
Comercial	50	65	24,39%	31,71%
Produção	5	70	2,44%	34,15%
P & D	4	74	1,95%	36,10%
Administrativo	129	203	62,93%	99,02%
Outros	2	205	0,98%	100,00%
Total	205		100,00%	

Fonte: dados primários

Pode-se observar maior concentração no setor administrativo, pois considerou-se os proprietários como integrantes deste setor.

Tabela 08 – Tempo de atuação das organizações

Tempo atuação	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Menos de 1 ano	55	55	26,83%	26,83%
Entre 1 e 5 anos	77	132	37,56%	64,39%
Entre 6 e 10 anos	50	182	24,39%	88,78%
Entre 11 e 15 anos	15	197	7,32%	96,10%
Entre 16 e 20 anos	2	199	0,98%	97,07%
Mais de 20 anos	6	205	2,93%	100,00%
Total	205		100,00%	

Fonte: dados primários

Observa-se, em relação ao tempo de atuação na organização, maior concentração entre a segunda e terceira escalas (61,95%).

Tabela 09 – Sexo dos respondentes

Sexo	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Masculino	113	113	55,12%	55,12%
Feminino	92	205	44,88%	100,00%
Total	205		100,00%	

Fonte: dados primários

Tabela 10 – Faixa etária dos entrevistados

Faixa Etária	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Até 25 anos	33	33	16,10%	16,10%
Entre 26 e 35 anos	54	87	26,34%	42,44%
Entre 36 e 45 anos	68	155	33,17%	75,61%
Entre 46 e 55 anos	32	187	15,61%	91,22%
Mais que 55 anos	18	205	8,78%	100,00%
Total	205		100,00%	

Fonte: dados primários

Dentre os entrevistados (tabela 08), tem-se uma pequena superioridade do sexo masculino. Quanto a idade (tabela 09), 75,61% possuem menos de 45 anos.

Tabela 11 – Renda mensal entrevistados

Renda Mensal	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Entre R\$ 1.000,01 e R\$ R\$ 3.000,00	86	86	41,95%	41,95%
Entre R\$ 3.000,02 e R\$ 5.000,00	60	146	29,27%	71,22%
Entre R\$ 5.000,01 e R\$ 10.000,01	47	193	22,93%	94,15%
Entre R\$ 10.000,01 e 20.000,00	11	204	5,37%	99,51%
Mais de R\$ 20.000,00	1	205	0,49%	100,00%
Total	205		100,00%	

Fonte: dados primários

Quanto a renda dos indivíduos, tem-se grande parte (41,95%) com renda entre R\$ 1.000,01 e R\$ R\$ 3.000,00, e outra considerável parcela (52,20%) entre R\$ 3.000,00 e 10.000,00). Apenas 5,85% apresentam renda superior a R\$ 10.000,00 mensais.

Tabela 12 – Nível de instrução dos entrevistados

Nível de instrução	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Ensino fundamental completo	7	7	3,41%	3,41%
Ensino médio incompleto	1	8	0,49%	3,90%
Ensino médio completo	54	62	26,34%	30,24%
Ensino superior incompleto	51	113	24,88%	55,12%
Ensino superior completo	92	205	44,88%	100,00%
Total	205		100,00%	

Fonte: dados primários

Aproximadamente 70% dos entrevistados teve acesso ao nível superior, considerando-se aqueles que ainda estão cursando. Pode-se observar a não ocorrência de indivíduos com escolaridade inferior ao ensino fundamental completo.

Tabela 13 – Áreas de formação acadêmica

Áreas de formação acadêmica	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Ciências Exatas e da Terra	27	27	18,88%	18,88%
Ciências Biológicas	1	28	0,70%	19,58%
Engenharias	18	46	12,59%	32,17%
Ciências da Saúde	4	50	2,80%	34,97%
Ciências Agrárias	2	52	1,40%	36,36%
Ciências Sociais Aplicadas	63	115	44,06%	80,42%
Ciências Humanas	27	142	18,88%	99,30%
Linguística, Letras e Artes	1	143	0,70%	100,00%
Total	143		100,00%	

Fonte: dados primários

Finalizada a caracterização da amostra, tem-se então análise dos dados que avaliam o mercado de consultoria e treinamento empresarial na região da Grande Florianópolis.

4.2.2 Necessidade de serviços de consultoria

Com o intuito de evitar possíveis análises errôneas em função de estar avaliando as médias de toda a amostra, tem-se a segmentação de acordo com a utilização, ou não, dos serviços de consultoria empresarial.

Primeiramente se faz necessário identificar o número de empresas que se utilizam desse tipo de serviço.

Tabela 14 – Número de empresas que utilizam consultoria empresarial

Utilização	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim	67	67	32,68%	32,68%
Não	138	205	67,32%	100,00%
Total	205		100,00%	

Fonte: dados primários

Na amostra, tem-se 67,32% não, contra 32,68% sim quanto à utilização de consultoria. Observa-se que a maioria das organizações não contrata consultorias de gestão.

4.2.2.1 Empresas que utilizam

Tem-se primeiramente uma breve caracterização das organizações que contratam consultoria empresarial.

Tabela 15 – Setor de atuação x Utilização consultoria

Setor	Utilização				Total geral	
	Sim		Não			
Comércio	41	28,67%	102	71,33%	143	100%
	61,19%		73,91%		69,76%	
Serviço	15	35,71%	27	64,29%	42	100%
	22,39%		19,57%		20,49%	
Indústria	11	55,00%	9	45,00%	20	100%
	16,42%		6,52%		9,76%	
Total geral	67	32,68%	138	67,32%	205	100%
	100%		100%			

As indústrias apresentam o maior percentual de utilização (55%). Tendo os comércios e as prestadoras de serviços 28,67% e 35,71% respectivamente.

Tabela 16 – Faturamento Mensal x Utilização consultoria

Faturamento Mensal	Utilização				Total geral	
	Sim		Não			
Menos de R\$ 5.000,00	0	0,00%	26	100,00%	26	100%
	0,00%		18,84%		12,68%	
Entre R\$ 5.000,01 e R\$ 50.000,00	46	37,10%	78	62,90%	124	100%
	68,66%		56,52%		60,49%	
Entre R\$ 50.000,01 e R\$ 100.000,00	4	23,53%	13	76,47%	17	100%
	5,97%		9,42%		8,29%	
Entre R\$ 100.000,01 e R\$ 500.000,00	16	48,48%	17	51,52%	33	100%
	23,88%		12,32%		16,10%	
Acima de R\$ 500.000,0	1	20,00%	4	80,00%	5	100%
	1,49%		2,90%		2,44%	
Total geral	67	32,68%	138	67,32%	205	100%
	100%		100%		100%	

Fonte: dados primários

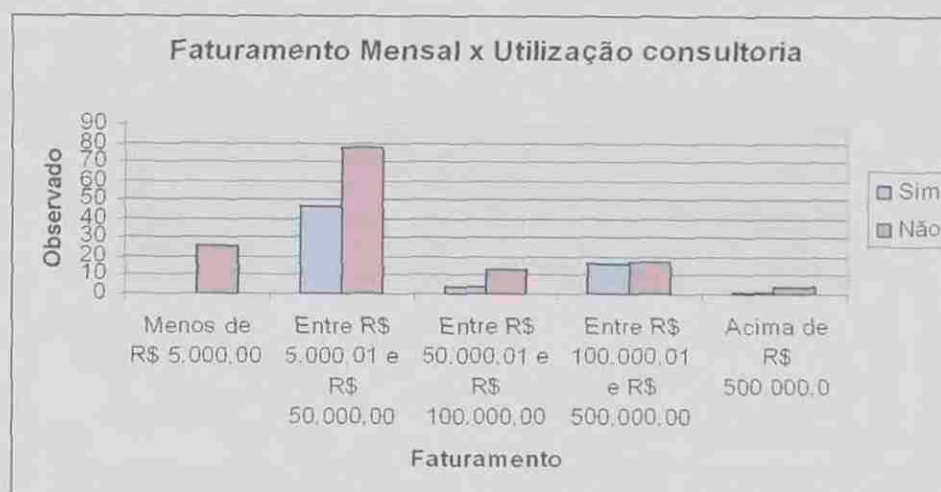


Gráfico 01 – Faturamento mensal x utilização consultoria

Fonte: dados primários

Pode-se observar que nenhuma organização, com faturamento menor que R\$ 5.000,00, utiliza consultoria empresarial. O maior percentual (48,48%) de utilização se encontra na quarta escala, onde estão inseridas as organizações que faturam entre R\$ 100.000,00 e R\$ 500.000,00 mensais.

Tabela 17 – Idade organizações x Utilização consultoria

Idade das Organizações	Utilização		Total geral	
	Sim	Não		
Menos de 1 ano	8 29,63%	19 70,37%	27	100%
	11,94%	13,77%	13,17%	
Entre 1 e 5 anos	12 25,53%	35 74,47%	47	100%
	17,91%	25,36%	22,93%	
Entre 6 e 10 anos	24 34,78%	45 65,22%	69	100%
	35,82%	32,61%	33,66%	
Entre 11 e 15 anos	12 50,00%	12 50,00%	24	100%
	17,91%	8,70%	11,71%	
Entre 16 e 20 anos	3 42,86%	4 57,14%	7	100%
	4,48%	2,90%	3,41%	
Mais de 20 anos	8 25,81%	23 74,19%	31	100%
	11,94%	16,67%	15,12%	
Total geral	67 32,68%	138 67,32%	205	100%
	100%	100%	100%	

Fonte: dados primários



Gráfico 02 – Idade Organizações x Utilização consultoria

Fonte: Dados primários

Metade das organizações entre 11 e 15 anos já utilizou serviços de consultoria empresarial, assim como 42,86% daquelas entre 16 e 20 anos.

Uma vez identificado o perfil, é necessário identificar quais os serviços considerados mais importantes, e verificar os mais utilizados.

Tabela 18 – Serviços Consultoria x Grau Importância – utilizaram

Serviço	Grau Necessidade										Total Resposta
	Sem Importância		Pouco importante		Indeciso		Importante		Muito Importante		
Gestao Financeira	3	4,48%	8	11,94%	4	5,97%	24	35,82%	28	41,79%	67
Gestão Qualidade	5	7,46%	14	20,90%		0,00%	20	29,85%	28	41,79%	67
Custo e PV	7	10,45%	6	8,96%	10	14,93%	21	31,34%	23	34,33%	67
Plan. Estratégico	6	8,96%	11	16,42%		0,00%	19	28,36%	31	46,27%	67
Pesq. Mercadológica	9	13,43%	3	4,48%		0,00%	20	29,85%	35	52,24%	67
Gestão RH	12	17,91%	7	10,45%	9	13,43%	19	28,36%	20	29,85%	67
Gestão Produção	15	22,39%	22	32,84%	7	10,45%	12	17,91%	11	16,42%	67
Gestão Marketing	4	5,97%	9	13,43%	6	8,96%	22	32,84%	26	38,81%	67
Plano de Negócio	3	4,48%	10	14,93%	5	7,46%	33	49,25%	16	23,88%	67
Compra/Venda	9	13,43%	18	26,87%	5	7,46%	13	19,40%	22	32,84%	67
Sucessão Familiar	13	19,40%	18	26,87%	3	4,48%	21	31,34%	12	17,91%	67

Fonte: dados primários

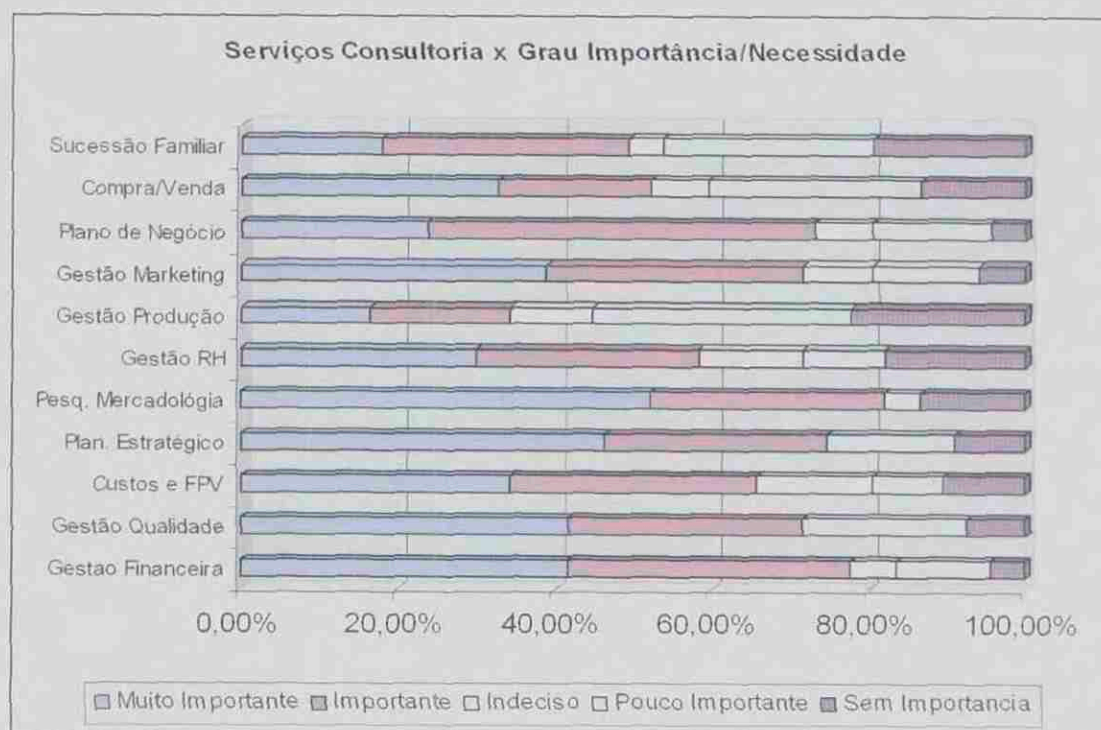


Gráfico 03 – Serviços de consultoria x grau importância/necessidade - utilizam

Fonte: dados primários

Os serviços considerados menos importantes são relacionados à produção, sucessão familiar e compra ou venda de empresas. Quanto aos recursos humanos, tem-se uma pequena superioridade (58,21%) de importante e muito importante, sobre as demais. Já os demais serviços apresentam valores superiores a 65%, sendo a pesquisa mercadológica o mais necessário, com 82,09%.

Uma vez identificados os serviços considerados mais importantes, a análise segue avaliando quais os serviços de consultoria empresarial foram utilizados, o tempo médio de

realização e quais organizações executaram, bem como o grau de satisfação dos clientes e, se houve recontração, ou não, dos serviços efetuados. Essas informações são obtidas através das questões de número 17 a 21. Cabe esclarecer que as mesmas podem ser respondidas acumulativamente, pois poderiam elencar até três serviços contratados.

Tabela 19 – Serviços de consultoria utilizados

Serviços	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Gestao Financeira	20	20	22,47%	22,47%
Gestão Qualidade	23	43	25,84%	48,31%
Plan. Estratégico	15	58	16,85%	65,17%
Pesq. Mercadológica	5	63	5,62%	70,79%
Gestão RH	9	72	10,11%	80,90%
Gestão Produção	5	77	5,62%	86,52%
Gestão Marketing	9	86	10,11%	96,63%
Outros	3	89	3,37%	100,00%
Total	89		100,00%	

Fonte: dados primários

Pode-se observar maior contratação de atividades envolvidas na gestão financeira, qualidade e planejamento estratégico. Quanto aos demais, tem-se uma baixa ocorrência dos serviços destinados ao processo produtivo, bem como das pesquisas mercadológicas. Assinalaram a alternativa ‘Outros’ aquelas empresas (escritórios de contabilidade) que utilizam consultorias jurídicas para poder desempenhar suas atividades básicas.

Tabela 20 – Grau satisfação consultorias realizadas

Expectativa	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Não atendeu	5	5	5,62%	5,62%
Abaixo	6	11	6,74%	12,36%
Indeciso	1	12	1,12%	13,48%
Atendeu	66	78	74,16%	87,64%
Superou	11	89	12,36%	100,00%
Total	89		100,00%	

Fonte: dados primários

A grande maioria das organizações (86,52%) considera suas expectativas atendidas, ou superadas. Descontando a parcela de indecisos, tem-se um total de 12,36% de desaprovação.

Tabela 21 – Duração serviços consultoria contratados

Duração	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Menos de 1 mês	13	13	14,61%	14,61%
Entre 1 e 2 meses	18	31	20,22%	34,83%
Entre 3 e 5 meses	22	53	24,72%	59,55%
Entre 6 meses e 1 ano	18	71	20,22%	79,78%
Entre 1 e 2 anos	11	82	12,36%	92,13%
Mais de 2 anos	7	89	7,87%	100,00%
Total	89		100,00%	

Fonte: dados primários

Quanto à duração dos serviços, prestados pode-se observar que há maior concentração nas escalas ‘Entre 1 e 2 meses’ (20,22%), ‘Entre 3 e 5 meses’ (24,72%) e ‘Entre 6 meses e 1 ano’ (20,22%).

Tabela 22 – Organizações prestadoras serviços consultoria

Contratadas	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Universidade	1	1	1,12%	1,12%
Fundação	5	6	5,62%	6,74%
SEBRAE	28	34	31,46%	38,20%
SENAI	6	40	6,74%	44,94%
SENAC	1	41	1,12%	46,07%
Empresa consultoria	48	89	53,93%	100,00%
Total	89		100,00%	

Fonte: dados primários

As maiores prestadoras de serviços de consultoria são empresas privadas (53,93%) e o SEBRAE (31,46%). A identificação das empresas privadas não obteve muito sucesso, tendo a maioria das pessoas identificado o nome do profissional, e não a organização.

Tabela 23 – Recontratação das consultorias realizadas

Recontratação	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Não	57	57	64,04%	64,04%
Sim, mesma empresa	19	76	21,35%	85,39%
Sim, outra empresa	4	80	4,49%	89,89%
Em execução	9	89	10,11%	100,00%
Total	89		100,00%	

Fonte: dados primários

A maioria (64,04%) das consultorias realizadas não foi recontratada e, aquelas que foram, acabaram sendo executadas pela mesma empresa contratada. Observa-se, também, que 10,11% continuam em execução.

Tabela 24 – Gasto, anual, com serviços de consultoria empresarial

Valor	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Nada	0	0	0,00%	0,00%
Até R\$ 1.000,00	17	17	25,37%	25,37%
Entre R\$ 1.000,01 e R\$ 5.000,00	28	45	41,79%	67,16%
Entre R\$ 5.000,01 e R\$ 10.000,00	13	58	19,40%	86,57%
Entre R\$ 10.000,01 e R\$ 20.000,00	6	64	8,96%	95,52%
Entre R\$ 20.000,01 e R\$ 50.000,00	3	67	4,48%	100,00%
Acima de R\$ 500.000,00	0	67	0,00%	100,00%
Total	67		100,00%	

Fonte: dados primários

Pode-se observar que a maior parte dos entrevistados (67,16%) gasta anualmente entre R\$ 1.000,00 e R\$ 10.000,00 com consultoria empresarial.

Tabela 25 – Fontes de informação sobre consultoria

Fontes	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Jornal	11	11	10,78%	10,78%
Sindicatos	7	18	6,86%	17,65%
Conselhos Regionais	12	30	11,76%	29,41%
Revistas Bairro	1	31	0,98%	30,39%
Amigos	26	57	25,49%	55,88%
SEBRAE	22	79	21,57%	77,45%
SENAI	8	87	7,84%	85,29%
SENAC	5	92	4,90%	90,20%
Ass. E Conf. Indústria	1	93	0,98%	91,18%
Ass. E Conf. Comércio	6	99	5,88%	97,06%
Outros	3	102	2,94%	100,00%
Total	102		100,00%	

Fonte: dados primários

As maiores fontes de informação, segundo os entrevistados, são os amigos (25,49%) e o SEBRAE (21,57%). As associações e confederações do comércio são também bastante lembradas. Com relação à resposta 'Outros', a maioria dos entrevistados citaram as ferramentas de busca na internet e o e-mail.

Para finalizar, faz-se necessário identificar o principal motivo que leva as organizações a contratarem serviços de consultoria empresarial.

Tabela 26 – Motivos que levam a utilização de consultoria empresarial

Valor	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Problemas financeiros empresa	17	17	25,37%	25,37%
Problemas legais	1	18	1,49%	26,87%
Problemas financeiros sócios	7	25	10,45%	37,31%
Falta conhecimento do mercado	7	32	10,45%	47,76%
Problemas com pessoas da empresa	13	45	19,40%	67,16%
Falta conhecimento administrativo	7	52	10,45%	77,61%
Abrir nova empresa	1	53	1,49%	79,10%
Falta conhecimento produção	4	57	5,97%	85,07%
Venda/Compra empresa	8	65	11,94%	97,01%
Obter certificações	1	66	1,49%	98,51%
Outros	1	67	1,49%	100,00%
Total	67		100,00%	

Fonte: dados primários

O principal motivo (25,37%), segundo entrevistados, está relacionado a problemas financeiros da organizações. Em seguida, têm-se os problemas com pessoas das organizações (19,40%). Razões como abrir uma nova organização, venda/compra empresa, obter certificações são pouco considerados como determinantes para contratação de uma consultoria empresarial. Quanto à resposta 'Outros', os respondentes argumentaram que a principal razão seria a vontade de fazer a organização crescer.

4.2.2.2 Empresas que não utilizam

Faz-se necessário, também, uma breve caracterização acerca das organizações que não utilizam consultoria empresarial, para então verificar quão necessário é considerada a presença de um consultor externo, bem como o principal motivo da não utilização.

Revisitando as Tabelas quatorze, quinze e dezesseis, elaboradas na secção anterior, pode-se observar que grande parte dos comércios (71,33%) e das prestadoras de serviço (64,29%) não são usuários de consultoria. Já as indústrias representam 45%.

Com ralação ao faturamento, não existem organizações com receitas inferiores a R\$ 5.000,00 que utilizem os serviços. Todas as demais escalas apresentam altas taxas de não utilização, em destaque tem-se aquelas com faturamento acima de R\$ 5000.000,00, 80% de rejeição, bem como, entre R\$ 50.000,01 e R\$ 100.000,00, com 76,47% de respostas negativas.

Quanto a existência, pode-se observar maiores taxas de não utilização nas organizações com atuação superior a vinte anos (74,19%), entre um e 5 anos (74,47%) e inferiores a um ano (70,37%).

Tabela 27 - Serviços Consultoria x Grau Importância – não utilizaram

Serviço	Sem Importância		Pouco Importante		Indeciso		Importante		Muito Importante		Total Resposta
Gestao Financeira	17	12,32%	26	18,84%	9	6,52%	50	36,23%	36	26,09%	138
Gestão Qualidade	5	3,62%	35	25,36%	5	3,62%	42	30,43%	51	36,96%	138
Gestão Qualidade	12	8,70%	32	23,19%	16	11,59%	32	23,19%	46	33,33%	138
Plan. Estratégico	3	2,17%	28	20,29%	2	1,45%	59	42,75%	46	33,33%	138
Pesq. Mercadológica	8	5,80%	12	8,70%	6	4,35%	56	40,58%	56	40,58%	138
Gestão RH	11	7,97%	47	34,06%	15	10,87%	35	25,36%	30	21,74%	138
Gestão Produção	32	23,19%	35	25,36%	17	12,32%	32	23,19%	22	15,94%	138
Gestão Marketing	7	5,07%	24	17,39%	12	8,70%	39	28,26%	56	40,58%	138
Plano de Negócio	7	5,07%	31	22,46%	20	14,49%	47	34,06%	33	23,91%	138
Compra/Venda	30	21,74%	38	27,54%	18	13,04%	32	23,19%	20	14,49%	138
Sucessão Familiar	49	35,51%	28	20,29%	22	15,94%	22	15,94%	17	12,32%	138

Fonte: dados primários

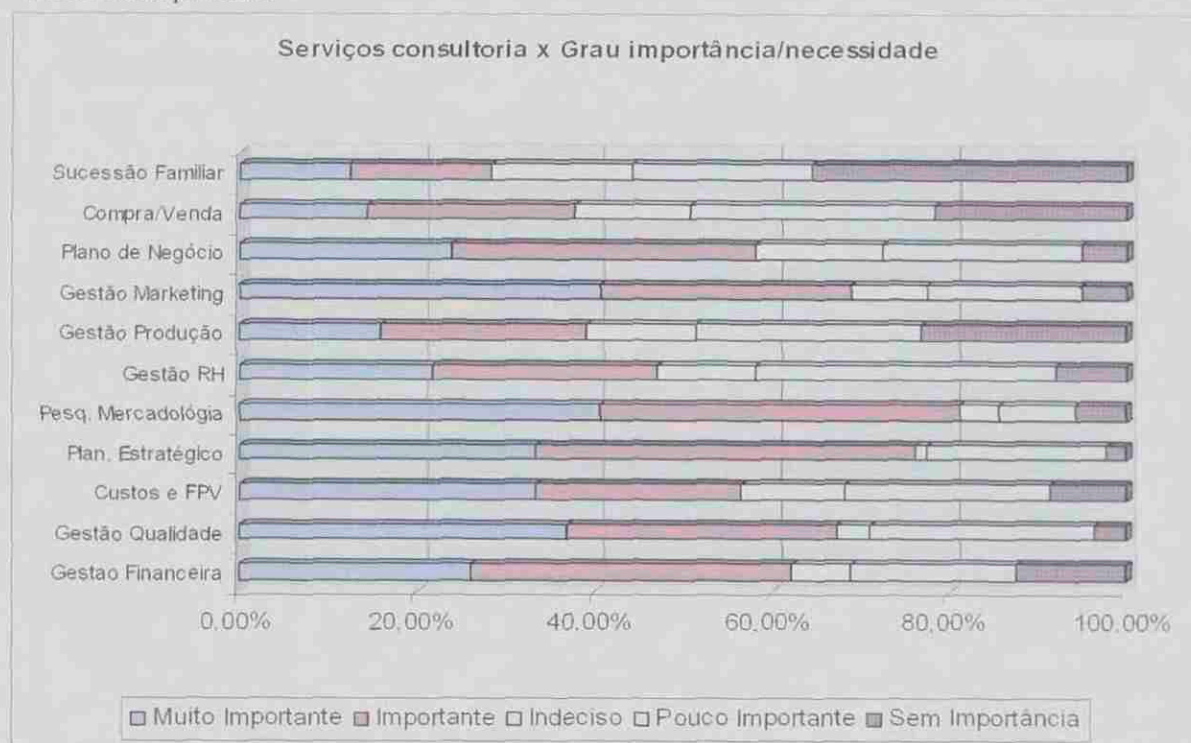


Gráfico 04 – Serviços de consultoria x grau importância/necessidade - não utilizam

Fonte: dados primários

Os serviços considerados mais necessários estão relacionados às finanças (62,32%), qualidade (67,39%), planejamento estratégico (76,09%), pesquisa mercadológica (81,16%), gestão de marketing (68,48%) e, por fim, plano de negócio (estudo viabilidade). A gestão da produção (39,13%) compra/venda empresas (37,68%) e sucessão familiar (28,26%) são os menos necessários.

Uma vez que muitos serviços são necessários para as empresas, deve-se avaliar qual o motivo que leva a não utilização dos mesmos.

Tabela 28 – Motivos da não utilização de consultoria empresarial

Motivos	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Não conhece serviço	1	1	0,72%	0,72%
Não sabe como contratar	16	17	11,59%	12,32%
Apenas p/ grandes	6	23	4,35%	16,67%
Amigos não utilizaram, mas não recomendam	1	24	0,72%	17,39%
Amigos utilizaram e não recomendam	6	30	4,35%	21,74%
Consultou e achou caro	4	34	2,90%	24,64%
Acredita ser caro	3	37	2,17%	26,81%
Não pode assumir custos	54	91	39,13%	65,94%
Não confiam consultores	3	94	2,17%	68,12%
Não sentiu necessidade	42	136	30,43%	98,55%
Outros	2	138	1,45%	100,00%
Total	138		100,00%	

Fonte: dados primários

Tem-se como principal motivo (39,13%) de não utilização a não disponibilidade de recursos financeiros para arcar com os custos envolvidos na contratação de uma consultoria empresarial. Em seguida, tem-se a não necessidade de consultoria (30,43%). A falta de conhecimento em como contratar uma consultoria externa apresentou 11,59% das respostas.

4.2.3 Necessidade de serviços de treinamento

Assim como na secção referente à consultoria, tem-se a divisão da análise entre as organizações que utilizam, ou não, serviços de treinamento empresarial. Primeiramente, se faz necessário identificar as quantidades.

Tabela 29 – Utilização treinamento empresarial

Utilização	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Sim	86	86	41,95%	41,95%
Não	119	205	58,05%	100,00%
Total	205		100,00%	

Fonte: dados primários

Com base na tabela anterior, observa-se que a maioria (58,05%) das organizações não utiliza treinamento empresarial. O estudo de cada grupo se faz presente nas secções subsequentes. Não são considerados os treinamentos patrocinados por fornecedores para apresentação de determinado produto, bem como os realizados internamente na organização, com base nos conhecimentos dos colaboradores.

4.2.3.1 Empresas que utilizam

Inicialmente, tem-se a caracterização das empresas inseridas neste grupo, para, em seguida, identificar os serviços mais utilizados, o tempo médio de execução dos treinamentos, o grau de satisfação dos clientes e a recontratação, ou não, dos serviços.

Tabela 30 - Setor atuação x utilização treinamento

Setor	Utilização				Total geral	
	Sim		Não			
Comércio	59	41,26%	84	58,74%	143	100,00%
	66,29%		70,59%		69,76%	
Serviço	14	33,33%	28	66,67%	42	100,00%
	15,73%		23,53%		20,49%	
Indústria	16	69,57%	7	30,43%	23	100,00%
	17,98%		5,88%		11,22%	
Total geral	89	43,41%	119	58,05%	205	100,00%
	100,00%		100,00%		100,00%	

Fonte: dados primários

Com relação ao setor, as indústrias (69,57%) são as que mais utilizam treinamentos. Com relação ao comércio e prestadoras de serviços observa-se a frequência de 41,26% e 33,33% respectivamente.

Tabela 31 - Faturamento mensal x utilização treinamento

Faturamento Mensal	Utilização				Total geral	
	Sim		Não			
Menos de R\$ 5.000,00	8	30,77%	18	69,23%	26	100,00%
	9,30%		15,13%		12,68%	
Entre R\$ 5.000,01 e R\$ 50.000,00	59	47,58%	65	52,42%	124	100,00%
	68,60%		54,62%		60,49%	
Entre R\$ 50.000,01 e R\$ 100.000,00	6	35,29%	11	64,71%	17	100,00%
	6,98%		9,24%		8,29%	
Entre R\$ 100.000,01 e R\$ 500.000,00	11	33,33%	22	66,67%	33	100,00%
	12,79%		18,49%		16,10%	
Acima de R\$ 500.000,0	2	40,00%	3	60,00%	5	100,00%
	2,33%		2,52%		2,44%	
Total geral	86	41,95%	119	58,05%	205	
	100%		100%		100%	

Fonte: dados primários

Com relação ao faturamento, não há superioridade em nenhuma escala, ou seja, independentemente das receitas, as organizações pouco utilizam treinamento.

Tabela 32 - Idade das organizações x utilização treinamento

Idade das Organizações	Utilização				Total geral	
	Sim		Não			
Menos de 1 ano	11	40,74%	16	59,26%	27	100,00%
	12,79%		13,45%		13,17%	
Entre 1 e 5 anos	21	44,68%	26	55,32%	47	100,00%
	24,42%		21,85%		22,93%	
Entre 6 e 10 anos	25	36,23%	44	63,77%	69	100,00%
	29,07%		36,97%		33,66%	
Entre 11 e 15 anos	14	58,33%	10	41,67%	24	100,00%
	16,28%		8,40%		11,71%	
Entre 16 e 20 anos	3	42,86%	4	57,14%	7	100,00%
	3,49%		3,36%		3,41%	
Mais de 20 anos	12	38,71%	19	61,29%	31	100,00%
	13,95%		15,97%		15,12%	
Total geral	86	41,95%	119	58,05%	205	100%
	100%		100%		100%	

Fonte: dados primários

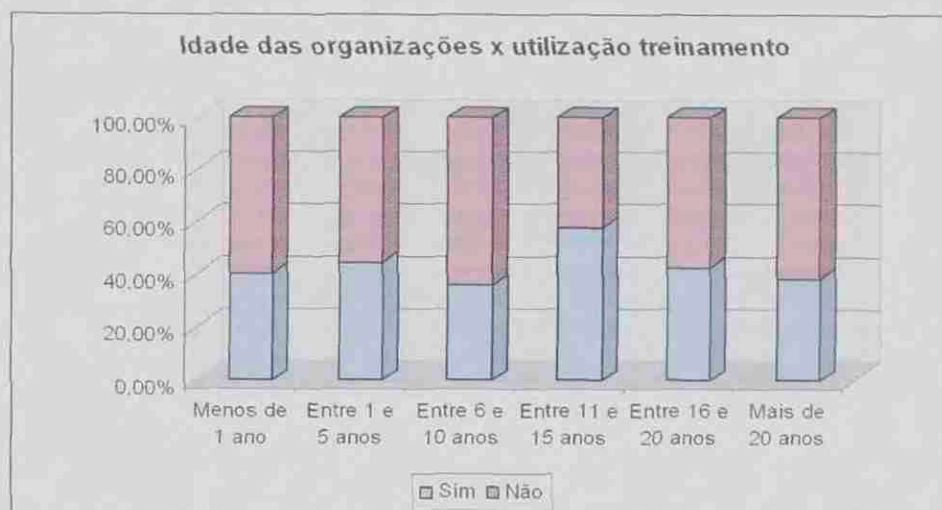


Gráfico 05 - Idade das organizações x utilização treinamento

Fonte: dados primários

Pode-se observar que as organizações em atividade, entre onze e quinze anos (58,33%), são as que mais utilizam os serviços de treinamento. Entre as que menos utilizam, estão aquelas entre seis e dez anos (36,23%).

Após caracterizar as organizações é necessário identificar quais os serviços considerados mais necessários e verificar os mais utilizados.

Tabela 33 - Serviços de treinamento x grau de importância/necessidade - utilizam

Serviço	Sem Importância		Pouco Importante		Indeciso		Importante		Muito Importante		Total Resposta
Gestao Financeira	0	0,00%	7	8,14%	0	0,00%	49	56,98%	30	34,88%	86
Gestão Qualidade	0	0,00%	5	5,81%	1	1,16%	41	47,67%	39	45,35%	86
Custos e FPV	1	1,16%	12	13,95%	0	0,00%	45	52,33%	28	32,56%	86
Plan. Estratégico	5	5,81%	10	11,63%	8	9,30%	24	27,91%	39	45,35%	86
Pesq. Mercadológica	1	1,16%	8	9,30%	12	13,95%	38	44,19%	27	31,40%	86
Gestão RH	12	13,95%	1	1,16%	8	9,30%	30	34,88%	35	40,70%	86
Gestão Produção	7	8,14%	21	24,42%	0	0,00%	36	41,86%	22	25,58%	86
Gestão Marketing	3	3,49%	7	8,14%	1	1,16%	33	38,37%	42	48,84%	86
Plano de Negócio	8	9,30%	17	19,77%	1	1,16%	41	47,67%	19	22,09%	86
Liderança e Empreendedorismo	5	5,81%	14	16,28%	1	1,16%	27	31,40%	39	45,35%	86

Fonte: dados primários

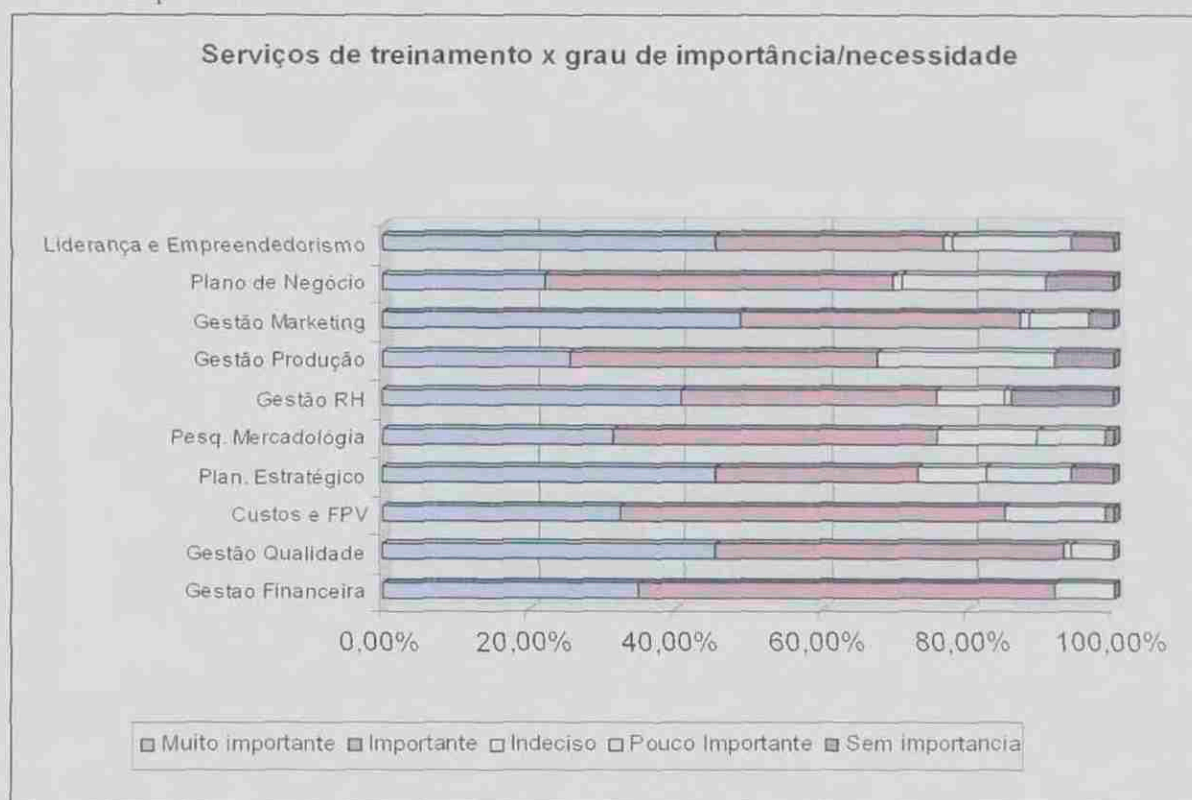


Gráfico 06 - Serviços de treinamento x grau de importância/necessidade

Fonte: dados primários

Segundo os dados, todos os treinamentos empresariais apresentam mais de 60% de respostas ‘Muito importante’ e ‘Importante’. Os considerados mais necessários envolvem a Gestão Financeira (91,86%), Gestão da Qualidade (93,02%), Gestão de Custos e Formação do Preço de Venda (84,88%) e, por fim, Gestão de Marketing (87,21%).

Tabela 34 - Treinamentos empresariais utilizados

Treinamento	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Gestao Financeira	34	34	23,13%	23,13%
Gestão Qualidade	17	51	11,56%	34,69%
Custos e FPV	21	72	14,29%	48,98%
Plan. Estratégico	24	96	16,33%	65,31%
Pesq. Mercadológica	2	98	1,36%	66,67%
Gestão RH	8	106	5,44%	72,11%
Gestão Produção	5	111	3,40%	75,51%
Gestão Marketing	19	130	12,93%	88,44%
Plano de Negócio	15	145	10,20%	98,64%
Liderança e Empreendedorismo	2	147	1,36%	100,00%
Total	147		100,00%	

Fonte: dados primários

Todos os serviços considerados importantes, anteriormente, estão entre os mais utilizados, sendo o mais utilizado a Gestão Financeira (23,13%). Apesar de não apresentar um dos maiores percentuais de necessidade, o treinamento em Planejamento Estratégico foi o segundo mais utilizado (16,33%). Os piores resultados estão em Pesquisa Mercadológica e Liderança e Empreendedorismo.

Tabela 35 - Grau satisfação treinamentos empresariais utilizados

Expectativa	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Não atendeu	9	9	6,12%	6,12%
Abaixo	11	20	7,48%	13,61%
Indeciso	5	25	3,40%	17,01%
Atendeu	88	113	59,86%	76,87%
Superou	34	147	23,13%	100,00%
Total	147		100,00%	

Fonte: dados primários

Grande parte dos entrevistados (82,99%) considerou que suas expectativas foram atendidas ou superadas. Desconsiderando-se a parcela de indecisos, 13,61% não ficaram satisfeitos.

Tabela 36 - Tempo médio realização treinamentos empresariais utilizados

Expectativa	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Em 1 dia	19	19	12,93%	12,93%
Em 2 dias	37	56	25,17%	38,10%
Em 1 semana	70	126	47,62%	85,71%
Em 1 mês	20	146	13,61%	99,32%
Em 6 meses	1	147	0,68%	100,00%
Total	147		100,00%	

Fonte: dados primários

Considerável parcela dos treinamentos (47,62%) foram realizados em uma semana inteira. Das 147 observações, apenas uma (0,68%) foi realizada em um prazo de seis meses.

Tabela 37 - Organizações prestadoras treinamento empresarial

Expectativa	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Universidade	7	7	4,76%	4,76%
Fundação	2	9	1,36%	6,12%
SEBRAE	59	68	40,14%	46,26%
SENAI	12	80	8,16%	54,42%
SENAC	14	94	9,52%	63,95%
Empresas treinamento	51	145	34,69%	98,64%
Outros	2	147	1,36%	100,00%
Total	147		100,00%	

Fonte: dados primários

A maioria dos treinamentos realizados foram executados por organizações como SEBRAE (40,14%) e empresas particulares de treinamento empresarial (34,69%). Somando todas as empresas do Sistema S (SEBRAE, SENAI, SENAC) tem-se 57,82% do total realizado.

Tabela 38 - Recontratação dos treinamentos realizados

Recontratação	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Não	95	95	64,63%	64,63%
Sim, por outra empresa	36	131	24,49%	89,12%
Sim, outra empresa	16	147	10,88%	100,00%
Total	147		100,00%	

Fonte: dados primários

Quanto à recontratação dos treinamentos realizados, pode-se observar que apenas 35,73% foram realizados novamente. Sendo, a maioria (24,49%), pela mesma empresa que havia prestado o serviço anteriormente.

Uma vez identificados os treinamentos mais utilizados, faz-se necessário avaliar qual o volume de recursos financeiros envolvidos, os principais motivos que levam a utilização e as principais fontes de informação sobre serviços de treinamento empresarial.

Tabela 39 - Gasto, anual, com treinamento empresarial

Valor	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Até R\$ 1.000,00	29	29	33,33%	33,33%
Entre R\$ 1.000,01 e R\$ 5.000,00	39	68	44,83%	78,16%
Entre R\$ 5.000,01 e R\$ 10.000,00	13	81	14,94%	93,10%
Entre R\$ 10.000,01 e R\$ 20.000,00	3	84	3,45%	96,55%
Entre R\$ 20.000,01 e R\$ 50.000,00	3	87	3,45%	100,00%
Total	87		100,00%	

Fonte: dados primários

Anualmente, 78,16% das organizações gastam até R\$ 5.000,00 anualmente em treinamentos empresariais. Outras 14,94% utilizam entre R\$ 5.000,00 e R\$ 10.000,00 anualmente, e o restante (6,90%) mais de R\$ 10.000,00.

Tabela 40 - Motivos que levam a utilização de consultoria empresarial

Motivo	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Reciclagem funcionários	37	37	42,53%	42,53%
Reciclagem sócios	25	62	28,74%	71,26%
Pré-requisito para financiamento	4	66	4,60%	75,86%
Aprender administrar	17	83	19,54%	95,40%
Outros	4	87	4,60%	100,00%
Total	87		100,00%	

Fonte: dados primários

Os principais motivos que levam as organizações a utilizar treinamentos empresariais externos são: a reciclagem dos funcionários (42,53%), bem como dos sócios (28,74%). Já 19,45% acreditam ser a aprendizagem de como administrar um negócio.

Tabela 41 - Fontes de informação sobre treinamento empresarial

Valor	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Jornal	12	12	7,89%	7,89%
Sindicatos	7	19	4,61%	12,50%
Conselhos Regionais	4	23	2,63%	15,13%
Revistas Bairro	4	27	2,63%	17,76%
Amigos	33	60	21,71%	39,47%
SEBRAE	27	87	17,76%	57,24%
SENAI	11	98	7,24%	64,47%
SENAC	5	103	3,29%	67,76%
Ass. E Conf. Industria	4	107	2,63%	70,39%
Ass. E Conf. Comércio	30	137	19,74%	90,13%
Outros	15	152	9,87%	100,00%
Total	152		100,00%	

Fonte: dados primários

Têm-se como principais fontes de consulta sobre treinamento os amigos (21,71%), as Associações e Confederações do Comércio (19,74%) e SEBRAE (17,76%). Quanto à opção 'Outros', foi comentado o correio eletrônico, as revistas especializadas em administração de empresas e correspondências recebidas nas empresas ou residências.

Finalizado o estudo das organizações que utilizam treinamento empresarial, a análise subsequente é feita com base nas empresas que não utilizam o serviço.

4.2.3.2 Empresas que não utilizam

As informações de caracterização são também disponíveis nas tabelas 27 a 29. Quanto ao setor de atuação, apenas as indústrias apresentam porcentagem de utilização maior que não utilização de consultoria. Não se pode observar qualquer tendência decorrida do faturamento, ou seja, não há maior concentração em determinada faixa de faturamento. Aproximadamente metade das organizações (52,42%), com receitas mensais entre R\$

5.000,00 e R\$ 50.000,00, não utilizam os serviços, enquanto as demais apresentam valores superiores a 60%.

As organizações com menos de 1 ano, assim como aquelas com mais de 20 anos são as que menos utilizam treinamento empresarial. Caso contrário daquelas com tempo de existência entre 11 e 15 anos, que utilizam em mais de 58% dos casos.

Tabela 42 - Serviços de treinamento x grau de importância/necessidade - não utilizam

Serviço	Sem importância		Pouco Importante		Indeciso		Importante		Muito importante		Total Resposta	
Gestao Financeira	8	6,72%	19	15,97%	3	2,52%	59	49,58%	30	25,21%	119	100%
Gestão Qualidade	8	6,72%	9	7,56%	0	0,00%	66	55,46%	36	30,25%	119	100%
Custos e FPV	8	6,72%	19	15,97%	5	4,20%	52	43,70%	35	29,41%	119	100%
Plan. Estratégico	13	10,92%	22	18,49%	0	0,00%	46	38,66%	38	31,93%	119	100%
Pesq. Mercadologia	8	6,72%	25	21,01%	2	1,68%	60	50,42%	24	20,17%	119	100%
Gestão RH	1	0,84%	23	19,33%	10	8,40%	60	50,42%	25	21,01%	119	100%
Gestão Produção	19	15,97%	24	20,17%	7	5,88%	58	48,74%	11	9,24%	119	100%
Gestão Marketing	8	6,72%	12	10,08%	8	6,72%	47	39,50%	44	36,97%	119	100%
Plano de Negócio	14	11,76%	10	8,40%	0	0,00%	67	56,30%	28	23,53%	119	100%
Liderança e Empreendedorismo	8	6,72%	11	9,24%	2	1,68%	53	44,54%	45	37,82%	119	100%

Fonte: dados primários

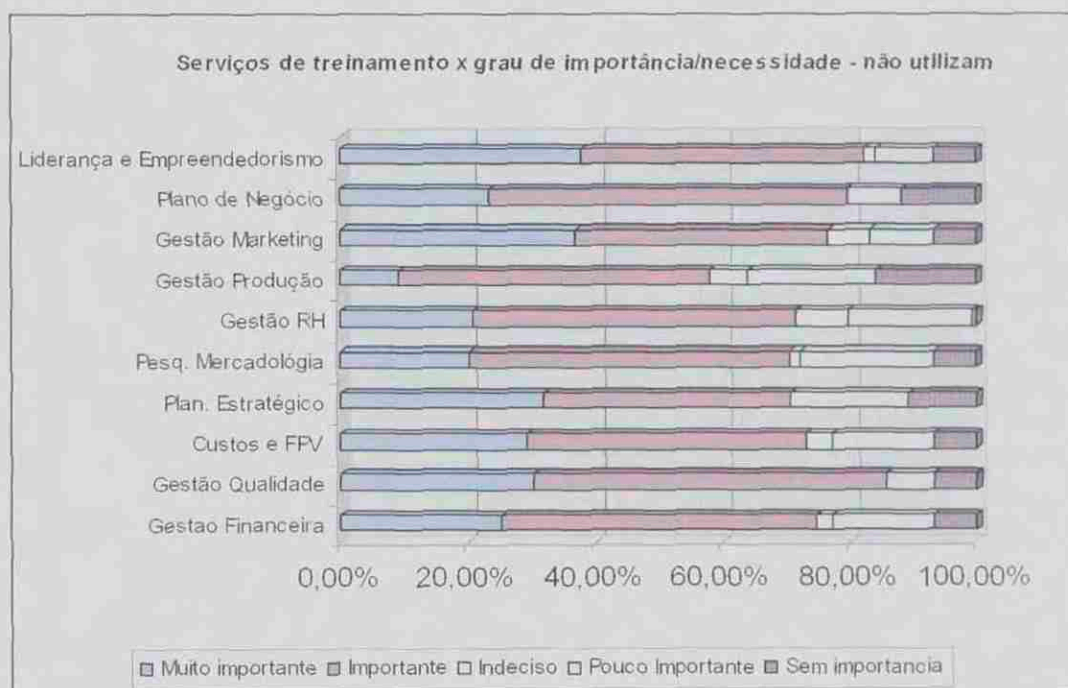


Gráfico 07 - Serviços de treinamento x grau de importância/necessidade - não utilizam

Fonte: dados primários

Exceto para os treinamentos ligados à produção, todos os demais apresentam valores superiores a 70%, ou seja, quase todos são considerados necessários, em especial os que abordam os assuntos Qualidade (85,71%), Liderança e Empreendedorismo (82,35%).

Observou-se o mesmo comportamento para os serviços de consultoria nas áreas. Deve-se, então, identificar os motivos da não utilização, uma vez que é considerado necessário, porém não é realizado.

Tabela 43 - Motivo da não utilização treinamento empresarial

Motivos	Frequência Relativa	Frequência Acumulada	Frequência Relativa	Frequência Relativa Acumulada
Proporcionam resultados curto prazo	2	2	1,68%	1,68%
Não sabe onde obter informações	3	5	2,52%	4,20%
Empresa não comporta despesa	53	58	44,54%	48,74%
Não sentiu necessidade	43	101	36,13%	84,87%
Não conhece sobre treinamento	0	101	0,00%	84,87%
Realiza treinamento interno	11	112	9,24%	94,12%
Outros	7	119	5,88%	100,00%
Total	119		100,00%	

Fonte: dados primários



Gráfico 08 - Motivo da não utilização treinamento empresarial

Fonte: dados primários

O principal motivo (44,54%) que faz com que as organizações não utilizem os serviços de treinamento é a incapacidade de assumir mais despesas financeiras. Outra grande parcela (36,13%), afirma não ter sentido necessidade até o presente momento. Os indivíduos que utilizaram a opção “outros” alegaram falta de iniciativa, ou seja, até sentiam necessidade, mas não se dispunham a participar de treinamentos.

Até o presente momento as análises foram realizadas, separadamente, entre consultoria e treinamento, e utilização ou não destes serviços. Por isso, não é possível

quantificar a relação entre essas variáveis. Sendo assim, é necessário identificar quantas empresas utilizam ambos os serviços, apenas um deles e até mesmo nenhum.

4.2.4 Necessidade de serviços de treinamento x consultoria

Para avaliar a utilização, ou não dos serviços, faz-se necessário o cruzamento das respostas entre das questões 16 e 27.

Tabela 44 - Utilização treinamento x consultoria

Tabela 4 - Classificação de treinamento x consultoria						
Utiliza Consultoria	Utiliza Treinamento				Total	
	Sim		Não			
Sim	35	52,24%	32	47,76%	67	100,00%
	40,70%	17,07%	26,89%	15,61%	32,68%	
Não	51	36,96%	87	63,04%	138	100,00%
	59,30%	24,88%	73,11%	42,44%	67,32%	
Total	86	41,95%	119	58,05%	205	100,00%
	100,00%		100,00%		100,00%	

Fonte: dados primários



Gráfico 09 - Utilização treinamento x consultoria

Fonte: dados primários

Somente 17,07% das organizações entrevistadas utilizam ambos os serviços. Se somados o percentuais de organizações que utilizam ambos, e apenas um dos dois, tem-se 57,56% de utilização, ou seja, pouco mais da metade já utilizou pelo menos um dos serviços abordados no estudo, entretanto as empresas recorrem mais ao treinamento. Grande parte da amostra (42,44%) não utiliza ambos, caracterizando assim uma divisão, similar, entre metade que utiliza apenas um ou ambos, e outra metade nenhum.

Além de avaliar as necessidades específicas em consultoria e treinamento empresarial, o presente trabalho propôs a avaliação da necessidade das empresas por outros

serviços de suporte a gestão do negócio, que podem, ou não, ser combinados à consultoria e/ou treinamento. Sendo assim, tem-se a seguir a análise dos dados quanto à necessidade de serviços de suporte.

4.2.5 Necessidade serviços diferenciados

Tabela 45 - Necessidade serviços de suporte

Serviço	Sim		Não		Total Resposta	
Contabilidade + Consultoria	154	75,12%	51	24,88%	205	100,00%
Sistema Informação + Consultoria	126	61,46%	79	38,54%	205	100,00%
Aluguel salas treinamento	18	8,78%	187	91,22%	205	100,00%
Treinamento ao Ar livre	63	30,73%	142	69,27%	205	100,00%
Factoring + Consultoria	66	32,20%	139	67,80%	205	100,00%
Assessoria Jurídica + Consultoria	146	71,22%	59	28,78%	205	100,00%
Terceirização controles financeiros	13	6,34%	192	93,66%	205	100,00%

Fonte: dados primários

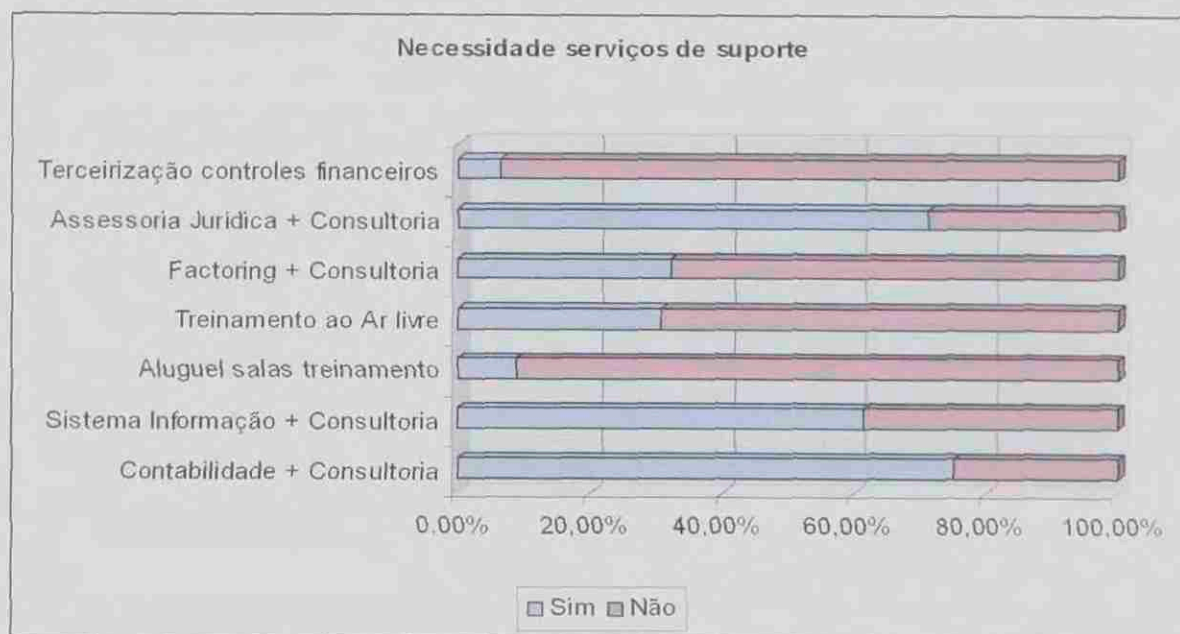


Gráfico 10 – Necessidade serviços de suporte

Fonte: dados primários

Os serviços mais necessários, considerando-se a Tabela 45, são 'Contabilidade + Consultoria' (75,12%), 'Sistemas de Informação + Consultoria' e 'Assessoria Jurídica + Consultoria' (71,22%). Os demais apresentam rejeição, respostas 'Não', em mais de 67% dos casos observados. Quanto a opção 'Outros', elaborada com o intuito de coletar alguma informação qualitativa acerca de outro tipo de serviço não foi utilizada.

4.3 PLANO DE MARKETING

Com base nos conceitos discutidos no capítulo 2, tem-se a proposta de um Plano de Marketing para empresa ELO Consultoria Empresarial.

4.3.1 Elaboração da Missão

A missão da ELO Consultoria, enquanto organização que assessora outras empresas é:

“Proporcionar às organizações da Grande Florianópolis, que necessitam profissionalizar a administração do negócio, soluções em gestão empresarial, sendo um elo na busca da melhoria contínua e eficácia dos negócios”.

4.3.2 Análise ambiente externo e interno

A análise ambiental tem como objetivo identificar as oportunidade e ameaças presentes no ambiente externo, no qual a organização não tem controle sobre as variáveis, e as forças e fraquezas existentes no ambiente interno, onde a organização tem controle sobre as variáveis. Sendo assim, segue, primeiramente, a análise externa.

Tem-se por base o modelo de forças competitivas proposto por Porter (1996) que consiste no estudo do setor em que a organização atua: concorrentes, fornecedores e, por fim, clientes.

A análise do setor envolve o estudo das variáveis econômicas, legais e políticas, tecnológicas e culturais.

Quanto as variáveis econômicas, observou-se, segundo dados do GEM (2006) são abertas, em média, 470 mil novas empresas por ano, no Brasil. Metade delas (49,4%) deixam de existir a partir do segundo ano. Ao final do quarto ano a mortalidade aumenta para 59,9%. A principal razão para o fechamento, segundo a pesquisa, são problemas gerenciais na condução dos negócios. Em seguida tem-se a conjuntura econômica do país e a carga tributária. Quanto ao setor de atuação, 51% das empresas falidas eram do comércio, 46% prestadoras de serviço e apenas 3% indústrias. Quanto aos empresários, 29% possuíam curso superior completo, entretanto 45% do total não tinham qualquer experiência no setor em que atuava.

Pode-se observar na Tabela 46, com base em informações divulgadas na Pesquisa Anual de Serviços, realizada pelo IBGE, um panorama sobre o mercado das empresas prestadoras de serviços técnico-profissionais. Esta classificação engloba as organizações que executam atividades jurídicas, contabilidade, auditoria, pesquisa de mercado, pesquisa de opinião pública, holdings, assessoria em gestão empresarial, arquitetura, engenharia, assessoramento técnico, ensaio de materiais, análises de qualidade e publicidade.

Tabela 46 – Dados do mercado de empresas prestadores de serviços

Dados prestadoras serviços técnico-profissionais	2001	2002	2003
Receita bruta (em mil R\$)	40.855.568	47.916.071	49.538.037
Receita operacional líquida (em mil R\$)	25 378 499	30 015 811	31 301 399
Excedente operacional bruto (em mil R\$)	9 883 192	11 177 377	11 763 380
Pessoal ocupado	477 477	525 820	492 182
Número de empresas	94 913	107 578	107 370

Fonte: IBGE, Pesquisa Anual Serviços anos 2001, 2002, 2003

A referida pesquisa não apresenta muita riqueza de detalhes para empresas com menos de 20 funcionários. Dentre as organizações com mais de 20 funcionários, observou-se que o mercado de assessoria em gestão empresarial faturou R\$ 2.783.690 (mil), R\$ 2.940.739(mil) e R\$ 2.995.683 (mil), para os anos de 2001, 2002 e 2003, respectivamente.

Com base na Tabela 46, tem-se um crescimento do setor tanto para receita bruta, quanto para o excedente operacional bruto (lucro). Observa-se, também, aumento do número de organizações prestadoras de serviços a empresas, entretanto a quantidade de pessoal ocupado decaiu do ano de 2002 para 2003, porém os números de 2003 continuam a ser superiores comparados a 2001. As pesquisas com dados de 2004 e 2005 ainda não estão disponíveis, entretanto com este cenário já se pode ter uma idéia do tamanho do mercado, e de uma tendência de crescimento para os próximos anos.

Tabela 47 – Evolução PIB a preços de mercado 2005 e 2006

Taxas	1º trimestre 2005	2º trimestre 2005	3º trimestre 2005	4º trimestre 2005	1º trimestre 2006
Acumulado ao longo do ano / mesmo período do ano anterior	2,8	3,4	2,6	2,3	3,4
Últimos quatro trimestres / quatro trimestres imediatamente anteriores	4,6	4,4	3,1	2,3	2,4
Trimestre / mesmo trimestre do ano anterior	2,8	4,0	1,0	1,4	3,4

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais

Considerando-se a evolução do Produto Interno Bruto (PIB), conforme Tabela 47, pode-se observar uma tendência de crescimento da economia de forma continuada, desde o ano de 2005. Os valores obtidos no primeiro trimestre de 2006 apresentam boas variações, se

comparados ao mesmo período do ano anterior, entretanto apresentam uma desaceleração bastante acentuada se comparados conjuntamente com outros trimestres.

Tabela 48 – Especificação evolução PIB 2005 e 2006

Valores Correntes (R\$ milhões)

Especificação	2005					2006
	I	II	III	IV	Ano	I
Agropecuária	35 643	41 220	37 396	31 570	145 829	34 723
Indústria	151 514	170 805	181 086	187 198	690 601	168 584
Serviços	223 466	239 259	250 751	271 850	985 325	248 341
Subtotal	410 622	451 283	469 233	490 616	1 821 755	461 628
SIFIM	(-) 22 323	(-) 22 387	(-) 24 102	(-) 24 445	(-) 93 236	(-) 26 980
Valor Adicionado a Preços Básicos	388 299	428 917	445 132	466 171	1 728 518	424 648
Impostos sobre produtos	49 924	51 248	52 225	55 684	209 080	54 255
PIB a Preços de Mercado	438 222	480 165	497 356	521 855	1 937 598	478 903
Consumo das Famílias	252 807	263 155	271 711	287 670	1 075 343	277 811
Consumo do Governo	75 854	86 673	93 348	122 868	378 746	84 561
Formação Bruta de Capital Fixo	87 483	95 593	101 681	101 216	385 943	97 604
Exportações de Bens e Serviços	75 613	81 255	86 591	81 528	324 988	74 801
Importações de Bens e Serviços (-)	57 386	60 354	62 006	60 350	240 076	58 774
Variação de Estoques	3 849	13 852	6 031	(-) 11 077	12 655	2 812

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Contas Nacionais.

O setor de Serviços foi o que mais contribuiu para a formação do PIB (50,99%). Apresentou crescimento de 2,8% na comparação com o mesmo período do ano anterior, representando o maior desempenho na base trimestral de comparação, desde o primeiro trimestre de 2005. Evidencia-se, ainda mais, uma tendência de crescimento da economia quando analisada juntamente com a taxa de juros. De acordo com IBGE (2006), para os quatro trimestres do ano de 2005 os juros foram de 18,7%, 19,7%, 19,7% e 18,5%a.a., respectivamente. No primeiro semestre de 2006 apurou-se uma taxa de 16,9%a.a.

Com base nos dados da Pesquisa Mensal de Emprego do IBGE, de junho de 2006, observou-se uma tendência de crescimento do trabalho formal. Em um ano cresceu, em 296 mil o contingente de trabalhadores com carteira de trabalho assinada no setor privado nas seis regiões pesquisadas (Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo, Comissão Porto Seguro Alegre), ou seja, este contingente aumentou cerca de 3,7% em relação a junho de 2005. A taxa de atividade para o período é de 56,8%, considerando-se as regiões pesquisadas. Destaca-se o desempenho do grupamento de *Serviços prestados à empresas, aluguéis, atividades imobiliárias e intermediação financeira*, que apresentou crescimento de 7,7%. Pelo quinto mês consecutivo o rendimento médio real habitual da população ocupada vem apresentando alta. Estimado em R\$ 1.033,50 este indicador apresentou variação de 0,5% em relação a maio. Em um ano o poder de compra da população ocupada cresceu 6,7%

Quanto aos aspectos político-legais tem-se especial atenção no momento para a reforma tributária que busca unificar todos os impostos a nível federal, estadual e municipal existentes sobre a atividade empresarial em um único imposto, popularmente denominado Super Simples. Além de unificar os impostos, procura diminuir a carga tributária. Outros fatores de influencia externos estão ligadas aos programas de incentivo a capacitação profissional das micro e pequenas empresas, utilizando verbas do governo como o Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT). Não existe qualquer regulamentação específica para empresas de consultoria, tão pouco fiscalizações. Entretanto, órgãos de classe como Conselho Federal, e Regional de contabilidade e Administração podem interferir diretamente na atuação dos profissionais da ELO.

As influências tecnológicas apontam para convergência de voz e dados na internet, ou seja, além do e-mail, novas tecnologias de voz são utilizadas para diminuir custos operacionais. Existem hoje diversos softwares utilizados no apoio da gestão do negócio, entretanto pode-se observar que a maioria utiliza modernos conceitos de gestão, que procuram integrar as diversas áreas funcionais das organizações. Existem também tecnologias de apresentação como projetores multimídia, que proporcionam maior qualidade e praticidade aos serviços prestados.

Quanto aos aspectos culturais observa-se, em especial, a necessidade dos indivíduos em empreender o próprio negócio, mesmo não tendo qualquer experiência no ramo de atividade em que pretende atuar. Segundo SEBRAE (2004) 45% dos empresários de empresas extintas não dispunham de experiência anterior direta no ramo. A falta de preparo técnico e administrativo também é uma variável a ser considerada, pois apenas 29% dos empresários de empresas extintas possuíam curso superior completo (SEBRAE, 2004). Alia-se a isso a crença do povo brasileiro resolver apenas questões de curto prazo, e não preparar-se para o médio e longo prazo.

O aumento do consumo, principalmente de produtos personalizados e sob medida força a organizações a estar em constante contato com seus clientes para se adequar às necessidades dos mesmos. Muitas vezes, por comodismo, os empresários ficam estagnados, produzindo os mesmos produtos, com os mesmos sistemas produtivos, durante anos e, conseqüentemente ocorre diminuição das vendas e perda de mercado para novos concorrentes mais capacitados.

A análise dos concorrentes envolve a identificação e avaliação das empresas que desenvolvem as mesmas atividades que a organização em estudo.

Segundo Abreu (2003) apenas em Florianópolis foram identificadas 288 empresas de consultoria empresarial. Entretanto, além das organizações formalmente constituídas existem também profissionais autônomos, administradores ou não, que atuam junto as Cooperativas de trabalho, e até mesmo informalmente.

Podem ser considerados como principais concorrentes da ELO Consultoria:

1. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) - Constitui-se em serviço social autônomo - uma sociedade civil sem fins lucrativos - que, embora operando em sintonia com o setor público, não se vincula à estrutura pública federal. Atua nos 26 estados do brasileiros e mais o Distrito Federal, e possui mais de 600 pontos de atendimento. Seus produtos são treinamentos, palestras e consultorias voltados a gestão de negócio, principalmente para micro e pequenas empresas, não havendo foco específico em determinado setor de atividade (comércio, serviço, indústria).
2. Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) – é uma organização criada e fiscalizada pelo poder público, porém administrada pela iniciativa privada, com o foco específico na formação de profissionais para indústria, tanto na capacitação de profissionais para o setor produtivo quanto para gestão do negócio.

Além de atuarem como concorrentes, estas organizações também são clientes pois contratam a ELO Consultoria para executar os serviços por eles oferecidos ao mercado. Entretanto a análise dos clientes é realizada mais a frente.

Muitos destes serviços são subsidiados, ou seja, uma parte é paga pelo cliente e outra com recursos governamentais destinados a capacitação profissional. São organizações bastante conhecidas no mercado, e referência quando se fala em capacitação profissional. Entretanto, seus treinamentos não são oficialmente homologados pelo MEC⁴ como cursos técnicos ou profissionalizantes. Atuam de maneira proativa nas vendas através de forças de vendas, que estão em constante contato com associações de classe, de empresas, sindicatos e até mesmo individualmente por empresa.

Existem ainda diversas outras empresas privadas de consultoria empresarial que também atuam na região da Grande Florianópolis. Entretanto, não existe hoje um número preciso da quantidade de organizações concorrentes, pois o registro de empresas envolvidas

⁴Ministério da Educação – Órgão do governo federal responsável pela regulamentação e fiscalização da educação no Brasil. Abrange desde a educação básica até nível superior, bem como educação profissional.

em atividades de assessoria em gestão empresarial compreende desde assessoria e consultoria em marketing até esportiva e culinária, conforme listagem em anexo.

As barreiras à entrada de novas empresas no mercado são mínimas, pois para atuar na atividade de consultoria, de maneira legal, se faz necessário apenas o registro formal da empresa. Não se faz necessário qualquer registro especial em órgãos regulatórios. A principal dificuldade para uma nova empresa é a prospecção de clientes, pois não possui referências de serviços realizados.

Por se tratar de uma organização que vende o conhecimento, a matéria-prima da ELO Consultoria é a informação, mais especificamente ferramentas conceituais de administração de empresas. As fontes de informações são bastante diversificadas e variam de acordo com a complexidade e o tempo. Informações complexas são consideradas as teorias clássicas amplamente difundidas acerca de administração de empresas como finanças, marketing, produção, planejamento estratégico, e de áreas relacionadas como psicologia, direito, contabilidade. Os fornecedores deste tipo de informação são as universidades, fundações, institutos e outras entidades especializadas na formação de gestores de negócio, bem como livros, periódicos e revistas especializadas em administração. Informações menos complexas e que abordam fatos recentes como alterações de legislação, contexto econômico são obtidas através de boletins informativos via internet, jornais, revistas, e até mesmo programas de televisão.

A grande maioria dos serviços da organização é realizada junto ao SEBRAE, conforme contratos de prestação de serviços, ou seja, o SEBRAE prospecta clientes no mercado e contrata terceiros, entre eles a ELO Consultoria, para ministrar os treinamentos e/ou consultorias oferecidos. A maior parte dos serviços prestados está relacionada à Gestão da Qualidade, Planejamento Estratégico, Finanças e Custos. Os treinamentos são padronizados, seguem uma metodologia pré-determinada pelo contratante, assim como todo material didático (apostilas). Toda a infra-estrutura é também de responsabilidade do contratante, cabendo ao instrutor apenas ministrar os treinamentos. Quanto a consultoria, não existe qualquer padrão. Sendo assim cada consultor trabalha com a metodologia que julgar mais adequada à realidade do cliente. Existe hoje certa exclusividade em atender ao SEBRAE, o que causa um poder de barganha muito forte e limita as possibilidades de lucro da organização.

Entretanto a ELO possui também clientes particulares, ou seja, empresas privadas que, na grande maioria, contratam os serviços da organização devido a problemas financeiros. Estes clientes particulares são, em geral, empresas de pequeno e médio porte, muitas vezes

familiares, que apresentam deficiências na gestão do negócio há algum tempo, porém apenas contratam serviços de consultoria quando estes problemas comprometem de maneira drástica a rentabilidade da organização, e até mesmo sua existência no curto e médio prazo.

O contato direto com os empresários tem possibilitado a identificação de algumas necessidades específicas, por parte das empresas atendidas, que podem garantir a ELO Consultoria maior participação de mercado e menos dependência de seu principal cliente. Estas necessidades envolvem serviços contábeis que assessoram o empreendedor desde a concepção da empresa, até o apoio na gestão. Percebe-se também a demanda de softwares de gestão que integrem toda a organização, desde o processo produtivo até a venda ao cliente. Para tanto, elaborou-se uma pesquisa com as empresas da região da Grande Florianópolis (Florianópolis, São José, Palhoça, Biguaçu) com o intuito de identificar as principais necessidades de consultoria (ajuda externa).

Os principais resultados obtidos pela pesquisa mostram que pouco mais da metade (57,56%) já utilizam serviços de consultoria e treinamento empresarial, entretanto apenas 17,07% ambos.

Tanto as organizações que não utilizaram consultoria externa, como aquelas que já o fizeram, quando questionadas sobre a necessidade de consultor (assessor) externo, apresentaram valores superiores a 60% para todos os serviços, exceto para aqueles relacionados à produção, sucessão familiar e compra e venda de empresas. Os considerados mais necessários são a Pesquisa Mercadológica, Planejamento Estratégico, Gestão de Marketing, Finanças e Qualidade. Os mais utilizados são Gestão da Qualidade (25,84%), Financeira (22,47%) e Planejamento Estratégico (16,85%). Pouco menos da metade (45%) dos serviços executados foram realizados entre 3 e 12 meses, porém 64,04%, do total, não foram recontratadas, caracterizando assim a consultoria empresarial como um serviço de curto prazo. Quanto aos valores gastos neste tipo de serviço, observou-se que 67,16% utilizam entre R\$ 1.000,00 e R\$ 10.000,00 reais anualmente, sendo os problemas financeiros existentes o principal motivo que levou as organizações a contratarem consultoria externa. A não disponibilidade de recursos financeiros para arcar com os custos envolvidos é o principal limitador para as organizações que não utilizam consultoria empresarial. Sempre que necessário, os entrevistados responderam que os amigos e SEBRAE são os mais consultados sobre consultoria empresarial.

Quanto aos treinamentos empresariais, observou-se, assim como na consultoria, grande necessidade de todos os serviços, exceto os relacionados ao processo produtivo. Os treinamentos envolvendo a Gestão Financeira (23,13%), Planejamento Estratégico (16,33%),

Custos (14,29%), Marketing (12,93%), Qualidade (11,56%) e Plano de Negócio (10,20%) apresentaram os maiores percentuais de utilização. Constatou-se que a maioria (85,72%) foi realizada em uma semana, ou menos, sendo apenas 35,37% recontratados. Observou-se que 78,16% das organizações gasta até R\$ 5.000,00 anualmente com treinamentos, sendo os principais motivos a reciclagem dos funcionários e sócios. Entre as que não utilizam o principal limitador é a falta de recursos financeiros para arcar com os custos envolvidos no treinamento.

Confirmou-se, através da pesquisa, que os serviços de consultoria aliados aos de contabilidade, assim como de sistemas de informação, são bastante necessário para as empresas. Além disso, constatou-se também a necessidade de assessoramento jurídico aliado a consultoria gerencial, com o intuito de resolver problemas gerenciais das organizações.

A análise do **ambiente interno** envolve as variáveis de controle interno da organização, no caso do Plano de Marketing, os 4P's.

Os *Produtos* da ELO Consultoria são serviços de Consultoria e o Treinamento Empresarial. Porém, o foco da organização são assuntos que envolvem a Gestão de Qualidade, Finanças, Planejamento Estratégico e Custos.

A consultoria envolve o acompanhamento de uma organização, por tempo determinado em contrato de serviço e de acordo com a necessidade do cliente, tendo como principal objetivo assessorar os gestores na solução os problemas existentes, sendo então um serviço customizado para cada cliente. É geralmente realizada no local do cliente (in loco), durante o horário de funcionamento, ou não. O principal recurso utilizado é o notebook. Este tipo de serviço consome, atualmente, 80% do total de horas disponíveis.

Já o treinamento são aulas expositivas, utilizando metodologias padronizadas, acerca de um assunto, onde são abordados conceitos em gestão de negócio. São realizados com grupos de 15 a 25 pessoas, em locais preparados para tal atividade, utilizando recursos de apoio como flip-chart, projetores multimídia, notebook e material didático. Faz-se necessário, em alguns casos específicos, a confecção do material didático a ser utilizado, entretanto a reprodução e distribuição ficam sob responsabilidade do cliente. É consumido cerca de 20% das horas disponíveis com treinamento empresarial.

Não existe acompanhamento dos clientes já atendidos (pós-venda), tanto na consultoria como no treinamento empresarial, dificultando assim a identificação de outras necessidades que os clientes possam vir a ter, e que não necessariamente serão atendidas pelos serviços da ELO Consultoria.

O *Preço* varia de acordo com o tipo e a complexidade serviço, porém são todos calculados com base no tempo, em horas, de preparação e execução, necessário para a atividade em questão. Para treinamentos padronizados o preço varia entre R\$ 40,00 e R\$ 50,00 reais a hora aula. Já para as consultorias os valores variam entre R\$ 50,00 e R\$ 120,00 reais a hora técnica. A diferença de preço tem por objetivo ressarcir as despesas com deslocamento e alimentação, quando em Florianópolis. Se a prestação do serviço for em outra cidade, todos os custos de transporte, alimentação e hospedagem são bancadas pelo cliente.

No caso dos treinamentos o pagamento dos valores é realizado em parcelas únicas, à vista ou no prazo máximo de 15 dias após finalizado o serviço. Para as consultorias adota-se o sistema de pré-pagamento. Para projetos com duração superior a um mês o valor total é transformado em parcelas mensais, porém o intervalo entre uma parcela e outra não supera 30 dias.

As atividades que envolvem a *Promoção* são pouco desenvolvidas na empresa. Acredita-se que este possa ser o principal motivo pelo qual a empresa possui poucos clientes particulares. O principal investimentos em marketing foi a construção de um website (www.eloempresarial.com.br), porém os resultados de divulgação não apresentaram sucesso. Não existem esforços para construção de uma marca ELO Consultoria, sendo o nome do profissional Éwerson mais conhecido que a própria organização. A principal forma de divulgação está no marketing direto, mais especificamente em conversas com indivíduos em treinamentos, e indicação de clientes atuais para outros clientes.

Quanto à *Praça* (distribuição), não há distribuição do serviço, mas sim a prestação efetiva realizada, na grande maioria, no próprio local de trabalho dos clientes, facilitando assim o acesso aos clientes e às informações necessárias sobre a organização. Os cursos são realizados em locais específicos para treinamento, com salas que dispõem da estrutura e conforto necessários para realização dos mesmos. Algumas atividades de apoio como tabulação de informações financeiras e preparação de material para treinamentos são realizadas no escritório.

Sendo assim, têm-se informações suficientes para identificar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, e as forças e fraquezas do ambiente interno.

FORÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Horário flexível; ○ Serviço personalizado de acordo com a necessidade de cada cliente; ○ Experiência profissional com micro e pequenas empresas; ○ Profissionais capacitados e em constante atualização; 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Grande número de empresas abertas anualmente; ○ Despreparo dos empreendedores; ○ Políticas públicas de capacitação profissional; ○ Serviços de consultoria aliados à contabilidade, assessoria jurídica e sistemas de informação. ○ Serviços pesquisa de mercado ○ Tendência crescimento setor de prestação serviços técnico-profissionais.
FRAQUEZAS	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ○ Passividade vendas; ○ Falta divulgação da empresa (promoção) ○ Serviços de curto prazo; ○ Falta pós-venda ao cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Resistência das organizações em contratar consultoria; ○ Força barganha SEBRAE sobre a organização; ○ Poucas barreiras à entrada de concorrentes; ○ Referência do SEBRAE como principal fonte de informações sobre negócios.

Quadro 03 – Forças, fraquezas e oportunidades, ameaças

Fonte: elaborado pelo autor

4.3.3 Formulação dos objetivos

A formulação dos objetivos deve conter a descrição dos elementos a serem perseguidos em relação ao tempo e os recursos financeiros envolvidos.

- a) Diminuir a dependência junto ao SEBRAE, tendo até o segundo semestre de 2007, 65% dos serviços executados em clientes particulares;
- b) Consumir 90% das horas de trabalho em consultoria, sendo 10% em treinamento;
- c) Atuar na área de pesquisas de mercado, formulando até 05 estudos setoriais.

4.3.4 Formulação estratégica

As estratégias de marketing devem proporcionar o crescimento da organização, conforme estabelecido pelos objetivos. Quanto ao nível empresarial, as estratégias devem ser de crescimento atingindo maior penetração de mercado. Considerando-se o nível de unidade de negócio, têm-se as estratégias com foco nas micro e pequenas empresas, sendo diferenciada por oferecer serviços de contabilidade, sistemas de informação e assessoria jurídica de forma integrada com a consultoria gerencial.

As estratégias da ELO são:

- Realizar visitas comerciais aos antigos clientes particulares, verificando necessidade de novos serviços;
- Investir na divulgação da empresa para novos clientes, atuando com base no banco de dados de associações de empresas;
- Capacitar os colaboradores para realizar pesquisas de mercado;

Uma vez estabelecidas as estratégias, se faz necessário a elaboração de planos de ação que contemplem as estratégias traçadas e possibilitam alcançar os objetivos organizacionais.

4.3.5 Formulação de programas

Os planos de ação, por sua vez, devem estabelecer o que necessita ser feito, considerando-se a duração no tempo e os recursos envolvidos em cada atividade. É importante estabelecer os responsáveis pelas atividades, o que facilita a implementação e o controle.

Plano de ação 01				
Período		Estratégia		
Inicial	Final	Realizar visitas comerciais aos antigos clientes verificando necessidade novos serviços		
		Ações	Responsável	Recursos
Setembro	Setembro	Listar todos os clientes particulares atendidos	Rodrigo	-
Outubro	Novembro	Entrar em contato com os clientes listados e agendar visitas	Éwerson, Rodrigo, Jane	R\$ 50,00 mensais
Outubro	Dezembro	Realizar visitas aos clientes	Éwerson	R\$ 150,00 mensais
TOTAL				R\$ 550,00

Quadro 04 – Plano de ação da estratégia a)

Fonte: elaborado pelo autor

As tarefas principais deste programa consistem, basicamente, em listar todos os clientes atendidos, com ou sem intermédio do SEBRAE, entrar em contato com os mesmos e agendar visitas. Estas têm a finalidade de manter maior contato com os empresários já conhecidos, tentando verificar novas necessidades de consultoria por parte dos mesmos, ou até mesmo identificar novos clientes com base na indicação. Os valores envolvidos não são muito consideráveis, tão pouco os encontra irão interferir na agenda das atividades existentes, pois organizações do mesmo setor como marmoraria, revendas de materiais de construção, construtoras, argamasseiras, entre outros exemplos.

Plano de ação 02				
Período		Estratégia		
Inicial	Final	Investir na divulgação da empresa, atuando com base no banco de dados de associações de empresas		
		Ações	Responsável	Recursos
Setembro 2006	Setembro 2006	Adquirir base de dados dos conveniados à ACIF, AEMFLO, ACIBIG e CDL's	Rodrigo	R\$ 300,00
Setembro 2006	Outubro 2006	Entrar em contato com empresas através de e-mail para apresentar organização e agendar visitas	Rodrigo	-
Outubro 2006	Novembro 2006	Agendar visitas e-mails respondidos	Rodrigo	R\$ 20,00 mensal
Outubro 2006	Julho 2007	Manter contato telefônico com as empresas que não responderam, e agendar visitas	Éwerson/Rodrigo	R\$ 30,00 mensais
Outubro 2006	Julho 2007	Realizar visitas comerciais agendadas	Éwerson/Rodrigo	R\$ 150,00 mensais
Outubro 2006	Julho 2007	Realizar palestras gratuitas a cada semana em parceria com associações de empresas	Éwerson/Rodrigo	R\$ 100,00 mensais
Outubro 2006	Julho 2007	Divulgar a ELO Consultoria nos jornais e comunicados das associações aos seus associados	Éwerson/Rodrigo	R\$ 100,00 mensais
TOTAL				R\$ 4.140,00

Quadro 05 – Plano de ação da estratégia b)

Fonte: elaborado pelo autor

Com base nos bancos de dados de integrantes de associações de empresas, serão realizados contatos, a fim de agendar e realizar visitas comerciais, com o intuito de apresentar a ELO Consultoria aos empresários da região, verificar as dificuldades percebidas pelos mesmos com relação a gestão dos negócios e, então, propor serviços de consultoria que possam auxiliá-los a solucionar os problemas.

Plano de ação 03				
Período		Estratégia		
Inicial	Final	Capacitar os colaboradores para realizar pesquisas de mercado		
		Ações	Responsável	Recursos
Novembro 2006	Março 2007	Curso especialização Pesquisa de Mercado	Rodrigo	R\$ 520,00 mensais
Novembro 2006	Março 2007	Aquisição livros	Rodrigo	R\$ 150,00 mensais
Outubro 2006	Dezembro 2006	Realizar pesquisas teste	Rodrigo	R\$ 50,00 mensais
Janeiro 2007	Julho 2007	Prospectar clientes para serviços de pesquisa de mercado	Éwerson/Rodrigo	-
TOTAL				R\$ 3.350,00

Quadro 06 – Plano de ação da estratégia c)

Fonte: elaborado pelo autor

O objetivo principal deste programa é melhor capacitar os colaboradores da organização para realizar pesquisas de mercado para os clientes atuais e potenciais. A capacitação envolve basicamente especialização na área de pesquisa de marketing, procurando melhor compreender as ferramentas estatísticas a serem utilizadas nas atividades de pesquisa. Faz-se necessário, também, adquirir livros teóricos acerca do assunto para utilização como apoio na especialização. A realização de pesquisas setoriais faz parte das atividades de especialização, que necessitam de prática para desenvolver os conceitos teóricos.

Considerando-se as ações propostas, e os recursos envolvidos, tem-se o valor total envolvido no plano de marketing proposto para ELO Consultoria Empresarial, conforme tabela 49.

Tabela 49 – Investimentos plano de marketing

Mês	Recurso (R\$)
Setembro	R\$ 300,00
Outubro	R\$ 650,00
Novembro	R\$ 1.320,00
Dezembro	R\$ 1.300,00
Janeiro 2007	R\$ 1.050,00
Fevereiro 2007	R\$ 1.050,00
Março 2007	R\$ 1.050,00
Abril 2007	R\$ 380,00
Mai 2007	R\$ 380,00
Junho 2007	R\$ 380,00
Julho 2007	R\$ 380,00
Total	R\$ 8.240,00

Fonte: elaborado do autor

4.3.6 Implementação e Controle

Por se tratar de uma empresa pequena e o trabalho ter sido elaborado juntamente com os sócios, a comunicação do plano deve ser apenas um ato formalizador, onde serão esclarecidas quaisquer dúvidas referentes às atividades a serem realizadas pelos colaboradores e as interdependências entre os mesmos.

O plano tem validade de um ano, portanto, ao final do período se faz necessário novo estudo referente à realidade da organização, bem como do ambiente externo.

O controle deve ser atividade de todos os colaboradores, uma vez que existem interdependências nas atividades exercidas por cada indivíduo. Deverão ser realizadas reuniões mensais para avaliar se o que está sendo executado está de acordo com os planos de ação propostos. As variáveis de controle serão:

- Número de horas trabalhadas x tipo de cliente (*corporativo/particular*);
- Horas consultoria x horas treinamento;
- Número de organizações na base de dados obtida x número de contatos realizados;
- Número de contatos realizados x número de visitas realizadas;
- Número de visitas x quantidade de horas contratadas;
- Investimentos realizados x investimentos programados;

Uma vez desenvolvida a proposta do Plano de Marketing para ELO Consultoria, faz-se necessário verificar o impacto do mesmo nos resultados financeiros da organização. Sendo assim, tem-se, na secção seguinte, a avaliação das ações proposta.

4.4 PLANO FINANCEIRO

A viabilidade do plano proposto deve ser verificada através da análise dos resultados financeiros a serem obtidos. Para tanto, tem-se a projeção dos resultados esperados para os anos de 2006 e 2007. Primeiramente, tem-se a DRE do ano de 2005, que serve de comparativo para as demais demonstrações.

Tabela 50 – DRE ano 2005

Histórico	Valor	%
Receita	R\$ 119.647,96	100,00%
Custos Variáveis	R\$ 37.605,35	31,43%
Impostos	R\$ 20.734,99	
Combustível	R\$ 11.964,80	
Alimentação	R\$ 2.991,20	
Outras despesas variáveis	R\$ 1.914,37	
Lucro Bruto	R\$ 82.042,61	68,57%
Custos Fixos	R\$ 75.647,04	63,22%
Água	R\$ 238,80	
Luz	R\$ 942,48	
Telefones + Internet	R\$ 1.785,84	
Aluguel	R\$ 1.218,60	
Pró-Labore	R\$ 70.851,96	
Outros custos fixos	R\$ 609,36	
Resultado Operacional	R\$ 6.395,57	5,35%
Imposto de Renda	R\$ 306,99	
Resultado Líquido	R\$ 6.088,58	5,09%

Fonte: ELO Consultoria Empresarial

A ELO Consultoria opera com a sua capacidade máxima, ou seja, todo o tempo disponível para prestação de serviço é utilizado. Entretanto, devido à grande concentração de serviços prestados por intermédio do SEBRAE, que limita o valor da hora de consultoria e treinamento, o lucro líquido representa apenas 5,09% de toda a receita. Considerando-se que 80% das horas são utilizadas para consultoria, sendo os 20% restantes para treinamento, observa-se que o valor médio da hora é de R\$ 55,00 e R\$ 45,00, respectivamente. Os valores pagos pelo SEBRAE são de R\$ 50,00 para consultoria e R\$ 40,00 para treinamento, porém para clientes particulares os preços praticados são variáveis. A quantidade de horas, no ano, apurada foi de 1.680 para consultoria, e 600 para treinamento.

A partir do segundo semestre de 2006 os contratos de prestação de serviço foram reestruturados, passando a vigorar os valores de R\$ 60,00 e R\$ 45,00, para consultoria e treinamento, respectivamente. Sendo assim, com base nos valores médio de hora, projetou-se o resultado do exercício de 2006 e 2007, desconsiderando o Plano de Marketing proposto.

Com base na Tabela 51, considerando-se apenas os aumentos com relação aos valores de hora para consultoria e treinamento, já se pode observar um acréscimo significativo na lucratividade da organização, demonstrando assim que a atividade é rentável, apenas os preços praticados estavam defasados. A alavancagem é também favorecida, pois os custos fixos não são altos. O aumento percentual da receita foi superior ao dos custos fixos. Cabe esclarecer que não estão contempladas as ações de marketing proposta no presente estudo

Tabela 51 – Projeções anos 2006 e 2007 – sem o plano

Histórico	2006		2007	
	Valor	%	Valor	%
Receita	R\$ 129.300,00	100,00%	R\$ 139.200,00	100,00%
Custos Variáveis	R\$ 41.130,33	31,81%	R\$ 44.460,48	31,94%
Impostos	R\$ 22.407,69		R\$ 24.123,36	
Combustível	R\$ 12.748,98		R\$ 14.073,12	
Alimentação	R\$ 3.465,24		R\$ 3.048,48	
Outras despesas variáveis	R\$ 2.508,42		R\$ 3.215,52	
Lucro Bruto	R\$ 88.169,67	68,19%	R\$ 94.739,52	68,06%
Custos Fixos	R\$ 76.565,42	59,22%	R\$ 77.502,13	55,68%
Água	R\$ 242,86		R\$ 246,99	
Luz	R\$ 974,52		R\$ 1.007,66	
Telefones + Internet	R\$ 1.910,85		R\$ 2.044,61	
Aluguel	R\$ 1.255,16		R\$ 1.292,81	
Pró-Labore	R\$ 71.560,48		R\$ 72.276,08	
Outros custos fixos	R\$ 621,55		R\$ 633,98	
Resultado Operacional	R\$ 11.604,25	8,97%	R\$ 17.237,39	12,38%
Imposto de Renda	R\$ 557,00		R\$ 827,39	
Resultado Líquido	R\$ 11.047,25	8,54%	R\$ 16.410,00	11,79%

Fonte: ELO Consultoria Empresarial

Observa-se, já no curto prazo, considerável aumento (81,44%) do resultado líquido (lucro) no ano de 2006 em relação a 2005. Para 2007, espera-se um aumento de 169,52%.

Os pontos de equilíbrio para o período são:

Tabela 52 - Ponto equilíbrio – sem o plano

Ponto Equilíbrio	2006	2007
Operacional	R\$ 110.320,90	R\$ 112.282,47
Econômico	R\$ 129.156,63	R\$ 131.578,31

Fonte: ELO Consultoria Empresarial

Considerou-se, para o ponto de equilíbrio econômico, 10% de lucro sobre a receita bruta.

Têm-se, a seguir, as projeções da DRE no mesmo período, porém considerando o plano de negócio.

Tabela 53 - Projeção DRE 2006 e 2007 – com o plano

Histórico	2006		2007	
	Valor	%	Valor	%
Receita	R\$ 132.600,00	100,00%	R\$ 162.300,00	100,00%
Custos Variáveis	R\$ 42.180,06	31,81%	R\$ 51.838,62	31,94%
Impostos	R\$ 22.979,58		R\$ 28.126,59	
Combustível	R\$ 13.074,36		R\$ 16.408,53	
Alimentação	R\$ 3.553,68		R\$ 3.554,37	
Outras despesas variáveis	R\$ 2.572,44		R\$ 3.749,13	
Terceirizações	-		R\$ 2.733,33	
Lucro Bruto	R\$ 90.419,94	68,19%	R\$ 110.461,38	68,06%
Custos Fixos	R\$ 76.565,42	57,74%	R\$ 77.502,13	47,75%
Água	R\$ 242,86		R\$ 246,99	
Luz	R\$ 974,52		R\$ 1.007,66	
Telefones + Internet	R\$ 1.910,85		R\$ 2.044,61	
Aluguel	R\$ 1.255,16		R\$ 1.292,81	
Pró-Labore	R\$ 71.560,48		R\$ 72.276,08	
Outros custos fixos	R\$ 621,55		R\$ 633,98	
Resultado Operacional	R\$ 13.854,52	10,45%	R\$ 32.959,25	20,31%
Imposto de Renda	R\$ 665,02		R\$ 1.582,04	
Resultado Líquido	R\$ 13.189,51	9,95%	R\$ 31.377,21	19,33%
Investimento do Plano de Marketing	R\$ 8.240,00			
Resultado Líquido do Exercício	R\$ 4.949,51		R\$ 31.377,21	

Fonte: elaborado pelo autor

Considerando-se as ações propostas pode-se observar uma diminuição das expectativas de lucro se comparadas as projeções com e sem o plano. Isto deve-se basicamente aos custos fixos acrescidos do Plano de Marketing. Já para o ano de 2007 espera-se um aumento de 64,11% do lucro em se realizando as expectativas projetadas. O aumento deu-se, basicamente, devido a utilização de um maior número de horas para consultoria particular, que consequentemente apresenta um valor de hora maior.

Os pontos de equilíbrio para o período, considerando o plano de negócio, são:

Tabela 54 – Ponto de equilíbrio – com o plano

Ponto de Equilíbrio	2006	2007
Operacional	R\$ 117.517,84	R\$ 120.734,84
Econômico	R\$ 137.713,38	R\$ 141.529,68

Fonte: Elaborado pelo autor

Novamente não foi estabelecido o ponto de equilíbrio financeiro. Considerou-se para o ponto equilíbrio econômico um lucro estipulado de 10% sobre a receita bruta.

Aparentemente, o Plano se mostra viável, pois apresenta um aumento na lucratividade da organização, além de propor soluções que buscam diminuir a dependência da

ELO Consultoria em relação ao SEBRAE. Entretanto, existem ferramentas de administração financeira que possibilitam uma melhor avaliação dos resultados projetados.

Primeiramente, tem-se as técnicas não sofisticadas, que não consideram o valor do dinheiro no tempo. Em seguida, utilizam-se as técnicas sofisticadas, que ponderam a evolução do capital em um determinado prazo. Para avaliar o real impacto do plano, se faz necessário avaliar apenas a diferença de lucratividade obtida com o plano, e sem o mesmo.

Considerando a taxa média de retorno, tem-se 103,82% de retorno ao ano. Entretanto esta informação é distorcida, pois não considera que os investimentos são realizados em datas diferentes. O período referente ao retorno do investimento é de, aproximadamente, 1 ano e 5 meses.

Quanto às técnicas sofisticadas, tem-se a estimativa do VPL e da TIR. A taxa de retorno utilizada (15,25%a.a) é uma média da taxa SELIC⁵ para o ano de 2006. O Valor Presente Líquido (VPL) encontrado é de R\$ 4,887,11, ou seja, considerando o investimento necessário, e os aumentos de receita, conforme plano de marketing proposto, tem-se que as receitas superam as despesas, sendo assim, a organização pode obter um lucro, aproximadamente, R\$ 5.000,00 maior caso adote o plano proposto.

Calculando a taxa interna de retorno, observou-se um valor de 48,40%a.a., ou seja, para que qualquer investimento seja melhor que o plano proposto, é preciso obter uma taxa de aplicação superior a 48,40%a.a. Se avaliada mensalmente, encontra-se um valor de 4,03%a.m. Considerando a taxa mensal, pode-se fazer uma comparação, grosseiramente, com o retorno obtido por aplicações na poupança (menos de 1%a.m), e nos títulos do governo (1,27%a.m.).

Comparando os resultados a serem obtidos ao final do ano de 2007 sem o plano proposto (R\$ 27.457,24), e com o mesmo (R\$ 36.326,71), observa-se um aumento de 32,30% do lucro líquido. Sendo assim, conclui-se que as ações propostas para a ELO Consultoria são viáveis, primeiramente, por auferir um lucro maior à organização, em seguida, pois propõe ações que podem diminuir a dependência da empresa junto ao seu principal cliente, o SEBRAE.

⁵ Denominado Sistema Especial de Liquidação e Custódia calcula uma média dos juros que o governo paga aos bancos que lhe emprestam dinheiro. Essa média, chamada de Taxa Over-Selic, serve de referência para todas as outras taxas de juros do país. Por isso, a Taxa Over-Selic é chamada também de juro básico.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal elaborar um plano de marketing para a ELO Consultoria Empresarial, a fim de propor ações de marketing que possam proporcionar maiores ganhos à organização.

A organização em estudo é uma empresa de consultoria empresarial, com foco na prestação de serviços para micro e pequenas empresas nas áreas financeiras, qualidade, planejamento estratégico e custos. Os serviços são prestados diretamente aos clientes finais, ou em parceria com Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), sendo este o principal cliente da organização.

Um plano de marketing deve procurar identificar as principais oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo, e avaliar também o ambiente interno, a fim de estabelecer quais as principais forças e fraquezas da organização. O objetivo principal é desenvolver ações de marketing, que possibilitem a criação de uma vantagem competitiva.

A análise do ambiente organizacional proporcionou a ELO Consultoria maior entendimento sobre a realidade da utilização de consultoria e treinamento empresarial por parte do seu público-alvo, bem como identificou as principais necessidades dos mesmos. Através de uma pesquisa junto aos clientes, observou-se que apenas 17,07% dos entrevistados utilizam tanto consultoria como treinamento, 40,49% apenas um e o restante (42,44%), nenhum. Entretanto, a maioria, considera necessária a ajuda de um profissional externo (consultor) a fim de desenvolver a gestão da organização.

Entre os serviços de consultoria considerados mais necessários estão aqueles envolvidos com finanças, qualidade, planejamento estratégico, pesquisa mercadológica, gestão de marketing e planos de negócio (estudo de viabilidade). Porém os mais utilizados são relacionados às finanças, qualidade e planejamento estratégico. O principal motivo que leva as empresas a contratar este tipo de serviço são problemas financeiros existentes na organização, sendo a falta de recursos financeiros o fator decisivo na decisão para os que não utilizam. Quanto aos serviços de treinamento empresarial tem-se um comportamento semelhante

As principais oportunidades identificadas anteriormente ao plano de marketing foram confirmadas quando realizado o estudo, exceto a intermediação e/ou negociação de compra/venda de empresas. Apesar de já disponibilizar serviços contábeis desde fevereiro do

presente ano, foi importante para a organização avaliar o aceitabilidade deste serviço por parte de seu público-alvo.

Em decorrência da análise externa e interna, foi possível propor algumas ações de marketing para ELO Consultoria com o intuito de diminuir a dependência da organização junto ao seu principal cliente, bem como aumentar as possibilidades de ganhos financeiros. Considerando as projeções de resultado realizadas pela organização antes do plano proposto, acreditava-se que o lucro para o período 2005 para 2007, estimando apenas o aumento de preço nos contratos de prestação de serviço junto ao SEBRAE, será de R\$ 27.457,24. Entretanto, com o plano, o resultado esperado para o mesmo período é de R\$ 36.326,71, auferindo assim um lucro 32,30% maior.

Sendo assim, concluiu-se que a elaboração do plano de marketing é um instrumento de grande utilidade tanto para ELO Consultoria, como para as demais organizações, pois possibilita o ajustamento entre as necessidades existentes no mercado, e os objetivos de uma organização.

Como recomendação para futuros estudos fica a proposta em realizar uma pesquisa junto aos clientes, atuais e passados, a fim de avaliar a qualidade dos serviços prestados.

REFERÊNCIAS

- ABREU, M. R. **Consultoria empresarial como um meio de ocupação funcional**. 2003. 123f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003
- AMBRÓSIO, V.; SIQUEIRA, R. **Plano de Marketing: passo a passo: serviços**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- BARBETTA, P. A. **Estatística aplicada à Ciências Sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC, 1994.
- BASTOS, Lilia da Rocha. Manual para a elaboração de projetos e relatórios de pesquisa, teses, dissertações e monografias. 5. ed Rio de Janeiro: LTC, 2000.128p.
- CASTRO, C. De M. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- CHIAVENATO, I. **Vamos abrir um novo negocio?**. São Paulo: Makron Books, 1995
- COBRA, M. **Administração de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1992
- DEGEN, R. J.; MELLO, A. A. A. **O empreendedor** : fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo: McGraw-Hill, 1989
- DOLABELA, F. **Segredo de Luisa** uma idéia, uma paixão e um plano de negócio: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa. 15ª ed. São Paulo: Cultural, 1999.
- DORNELAS, F. **Empreendedorismo**: transformando idéias em negócios. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FERREL, O. C. et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000
- GEM – Global Entrepreneurship Monitor, Empreendedorismo no Brasil – Relatório Executivo 2005. Disponível em www.sebrae.com.br, Acessado em 16 junho 2006.

GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1978.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Anual de Serviços, v. 4, 2003. Disponível em www.sebrae.com.br, Acessado em 16 junho 2006.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Indicadores IBGE: Contas nacionais trimestrais janeiro/março 2006. Disponível em www.ibge.com.br Acessado em 18 julho 2006.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000

_____; **Marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atcas, 1980 LAKATOS, E. M.,

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços** – Marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001.

MARCONI, M.de A. **Metodologia do trabalho científico**: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalho científicos. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1986.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 2ª ed, São Paulo: Atlas, 1990.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

NICKELS, W. G, WOOD, M.B. **Marketing**: relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 1999.

SANVICENTE, A. Z. **Administração financeira**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1983

SEBRAE. Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil – Relatório 2004. Disponível em www.sebrae.com.br, Acessado em 16 junho 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WOILER, S. ; MATHIAS, W. F. **Projetos** : planejamento, elaboração, análise. São Paulo: Atlas, 1996

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

WRIGHT, P. L. et al. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO

Olá! A ELO Consultoria Empresarial, empresa de consultoria empresarial que atua no Estado de Santa Catarina, tem por objetivo obter informações sobre as necessidades de serviços de consultoria por parte das empresas catarinenses, bem como avaliar quais os serviços mais utilizados. Toda e qualquer informação deste questionário é sigilosa, não havendo identificação expressa de quem respondeu. Desde já agradecemos a sua colaboração no presente estudo.

A sua organização pertence a qual cidade da região da Grande Florianópolis?

- ☐ 1 Florianópolis ☐ 2 São José ☐ 3 Palhoça ☐ 4 Biguaçu

1. Qual tipo de organização você atua?

- ☐ 1 Associação
☐ 2 Empresa Privada
☐ 3 Fundação
☐ 4 Organização Religiosa
☐ 5 Partido Político
☐ Cooperativa
☐ Empresa Pública
☐ Organização não-governamental (ONG)
☐ Outros,

Qual? _____

2. Em qual setor a sua organização atua?

- ☐ Comércio
☐ Serviço
☐ Indústria

3. Qual atividade econômica da sua organização?

- ☐ 1 Agricultura, Pecuária, Silvicultura e Exploração Florestal
☐ 2 Pesca
☐ 3 Indústria Extrativista
☐ 4 Indústria de Transformação
☐ 5 Produção e distribuição de eletricidade, gás e água
☐ 6 Construção
☐ 7 Comércio; Reparação automotores, Objetos pessoais e domésticos
☐ 8 Alojamento e alimentação
☐ 9 Transporte, armazenagem e comunicações
☐ 10 Intermediação financeira
☐ 11 Atividades imobiliárias, aluguéis e serviços prestados às empresas
☐ 12 Administração Pública, defesa e segurança social
☐ 13 Educação
☐ 14 Saúde e Serviços sociais
☐ 15 Outros serviços coletivos, sociais e pessoais
☐ 16 Serviços Domésticos
☐ 17 Organismos Internacionais e outras instituições extraterritoriais

4. Sua organização existe há quanto tempo?

- ☐ 1 Menos de 1 ano
☐ 2 Entre 1 e 5 anos
☐ 3 Entre 6 e 10 anos
☐ 4 Entre 11 e 15 anos
☐ 5 Entre 16 e 20 anos
☐ 6 Mais de 20 anos

5. Quantos colaboradores possui a sua organização, considerando inclusive os sócios?

- ☐ 1 Entre 1 a 19
☐ 2 Entre 20 e 99
☐ 3 Entre 100 e 499
☐ 4 Mais que 500

6. Qual o faturamento mensal, aproximado, da sua empresa?

- ☐ 1 Menos de R\$ 5.000,00
☐ 2 Entre R\$ 5.000,01 e R\$ 50.000,00
☐ 3 Entre R\$ 50.000,01 e R\$ 100.000,00
☐ 4 Entre R\$ 100.000,01 e R\$ 500.000,00
☐ 5 Acima de R\$ 500.000,00

7. Qual cargo você ocupa na organização?

- ☐ 1 Diretor
☐ 2 Gerente
☐ 3 Supervisor
☐ 4 Funcionário

8. Em qual setor da organização você atua?

- ☐ 1 Financeiro
☐ 2 Comercial
☐ 3 Produção
☐ 4 Pesquisa e Desenvolvimento
☐ Administrativo
☐ 5 Outro. Qual? _____

9. Há quanto tempo você atua na organização?

- ☐ 1 Menos de 1 ano
☐ 2 Entre 1 e 5 anos
☐ 3 Entre 6 e 10 anos
☐ 4 Entre 11 e 15 anos
☐ 5 Entre 16 e 20 anos
☐ 6 Mais de 20 anos

10. Sexo?

- ☐ 1 Masculino ☐ 2 Feminino

11. Qual a sua faixa etária?

- ☐ 1 Até 25 anos
☐ 2 Entre 26 e 35 anos
☐ 3 Entre 36 e 45 anos
☐ 4 Entre 46 e 55 anos
☐ 5 Mais que 55 anos

12. Qual a renda mensal, aproximada, na sua residência?

- ☐ 1 Menos de R\$ 1.000,00
- ☐ 2 Entre R\$ 1.000,01 e R\$ 3.000,00
- ☐ 3 Entre R\$ 3.000,02 e R\$ 5.000,00
- ☐ 4 Entre R\$ 5.000,01 e R\$ 10.000,01
- ☐ 5 Entre R\$ 10.000,01 e 20.000,00
- ☐ 6 Mais de R\$ 20.000,00

13. Qual o seu nível de instrução?

- ☐ 1 Analfabeto / Ensino fundamental incompleto
- ☐ 2 Ensino fundamental completo
- ☐ 3 Ensino médio incompleto
- ☐ 4 Ensino médio completo
- ☐ 5 Ensino superior incompleto
- ☐ 5 Ensino superior completo

14. Qual a sua área de formação (somente se você possui nível superior)?

- ☐ 1 Nenhuma
- ☐ 2 Ciências Exatas e da Terra
- ☐ 3 Ciências Biológicas
- ☐ 4 Engenharias
- ☐ 5 Ciências da Saúde
- ☐ 6 Ciências Agrárias
- ☐ 7 Ciências Sociais Aplicadas
- ☐ 8 Ciências Humanas
- ☐ 9 Linguística, Letras e Artes
- ☐ 10 Outros. Qual? _____

15. Quão importante (necessário) você considera a presença de uma consultoria (profissional externo) na sua organização, ajudando a desenvolver as seguintes atividades?

		Sem Importância	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito Importante
1	Gestão Financeira	-2	-1	0	+1	+2
2	Gestão da Qualidade	-2	-1	0	+1	+2
3	Gestão de Custos e Formação do preço de vendas	-2	-1	0	+1	+2
4	Planejamento Estratégico	-2	-1	0	+1	+2
5	Pesquisa Mercadológica	-2	-1	0	+1	+2
6	Gestão de Recursos Humanos	-2	-1	0	+1	+2
7	Gestão da Produção	-2	-1	0	+1	+2
8	Gestão de Marketing	-2	-1	0	+1	+2
9	Plano de Negócio	-2	-1	0	+1	+2
10	Avaliação e Intermediação de Compra/Venda de Empresas	-2	-1	0	+1	+2
11	Sucessão Familiar	-2	-1	0	+1	+2

16. A sua organização já utilizou serviços de consultoria empresarial?

- ☐ 1 SIM ☐ 2 NÃO

Caso tenha respondido NÃO, vá direto a pergunta 25

A pergunta nº 17 pode ter até três respostas. Se você tiver mais de uma resposta, favor utilizar as colunas ao lado. É importante ter apenas 1 resposta para a questão 17 em cada coluna.

17. Quais os serviços de consultoria empresarial a sua organização já utilizou?

- ☐ 1 Gestão Financeira
 - ☐ 2 Gestão da Qualidade
 - ☐ 3 Custos e Formação do preço de vendas
 - ☐ 4 Planejamento Estratégico
 - ☐ 5 Pesquisa Mercadológica
 - ☐ 6 Gestão de Recursos Humanos
 - ☐ 7 Gestão da Produção
 - ☐ 8 Gestão de Marketing
 - ☐ 9 Plano de Negócio
 - ☐ 10 Avaliação e Intermediação de Compra/Venda de Empresas
 - ☐ 11 Outros.
- Qual? _____

18. Qual o grau de satisfação quanto a este serviço?

- ☐ 1 Não atendeu as expectativas
- ☐ 2 Abaixo das expectativas
- ☐ 3 Indeciso
- ☐ 4 Atendeu as expectativas
- ☐ 5 Superou as expectativas

19. Em quanto tempo foi executado o serviço?

- ☐ 1 Menos de 1 mês
- ☐ 2 Entre 1 e 2 meses
- ☐ 3 Entre 3 e 5 meses
- ☐ 4 Entre 6 meses e 1 ano
- ☐ 5 Entre 1 e 2 anos
- ☐ 6 Mais de 2 anos

20. Qual organização foi contratada para realizar o serviço?

- ☐ Universidade.
- Qual? _____
- ☐ Fundação.
- Qual? _____
- ☐ SEBRAE
- ☐ SENAI
- ☐ SENAC
- ☐ Empresa de consultoria.
- Qual? _____

21. Após o término, o serviço foi recontratado?

- ☐ 1 Não.
- ☐ 2 Sim, pela mesma empresa
- ☐ 3 Sim, por outra empresa
- ☐ 4 Continua acontecendo

17.1 Quais os serviços de consultoria empresarial a sua organização já utilizou?

- ☐ 1 Gestão Financeira
 - ☐ 2 Gestão da Qualidade
 - ☐ 3 Custos e Formação do preço de vendas
 - ☐ 4 Planejamento Estratégico
 - ☐ 5 Pesquisa Mercadológica
 - ☐ 6 Gestão de Recursos Humanos
 - ☐ 7 Gestão da Produção
 - ☐ 8 Gestão de Marketing
 - ☐ 9 Plano de Negócio
 - ☐ 10 Avaliação e Intermediação de Compra/Venda de Empresas
 - ☐ 11 Outros.
- Qual? _____

18.1 Qual o grau de satisfação quanto a este serviço?

- ☐ 1 Não atendeu as expectativas
- ☐ 2 Abaixo das expectativas
- ☐ 3 Indeciso
- ☐ 4 Atendeu as expectativas
- ☐ 5 Superou as expectativas

19.1 Em quanto tempo foi executado o serviço?

- ☐ 1 Menos de 1 mês
- ☐ 2 Entre 1 e 2 meses
- ☐ 3 Entre 3 e 5 meses
- ☐ 4 Entre 6 meses e 1 ano
- ☐ 5 Entre 1 e 2 anos
- ☐ 6 Mais de 2 anos

20.1 Qual organização foi contratada para realizar o serviço?

- ☐ Universidade.
- Qual? _____
- ☐ Fundação.
- Qual? _____
- ☐ SEBRAE
- ☐ SENAI
- ☐ SENAC
- ☐ Empresa de consultoria.
- Qual? _____

21.1 Após o término, o serviço foi recontratado?

- ☐ 1 Não.
- ☐ 2 Sim, pela mesma empresa
- ☐ 3 Sim, por outra empresa
- ☐ 4 Continua acontecendo

17.2 Quais os serviços de consultoria empresarial a sua organização já utilizou?

- ☐ 1 Gestão Financeira
 - ☐ 2 Gestão da Qualidade
 - ☐ 3 Custos e Formação do preço de vendas
 - ☐ 4 Planejamento Estratégico
 - ☐ 5 Pesquisa Mercadológica
 - ☐ 6 Gestão de Recursos Humanos
 - ☐ 7 Gestão da Produção
 - ☐ 8 Gestão de Marketing
 - ☐ 9 Plano de Negócio
 - ☐ 10 Avaliação e Intermediação de Compra/Venda de Empresas
 - ☐ 11 Outros.
- Qual? _____

18.2 Qual o grau de satisfação quanto a este serviço?

- ☐ 1 Não atendeu as expectativas
- ☐ 2 Abaixo das expectativas
- ☐ 3 Indeciso
- ☐ 4 Atendeu as expectativas
- ☐ 5 Superou as expectativas

19.2 Em quanto tempo foi executado o serviço?

- ☐ 1 Menos de 1 mês
- ☐ 2 Entre 1 e 2 meses
- ☐ 3 Entre 3 e 5 meses
- ☐ 4 Entre 6 meses e 1 ano
- ☐ 5 Entre 1 e 2 anos
- ☐ 6 Mais de 2 anos

20.2 Qual organização foi contratada para realizar o serviço?

- ☐ Universidade.
- Qual? _____
- ☐ Fundação.
- Qual? _____
- ☐ SEBRAE
- ☐ SENAI
- ☐ SENAC
- ☐ Empresa de consultoria.
- Qual? _____

22. Após o término, o serviço foi recontratado?

- ☐ 1 Não.
- ☐ 2 Sim, pela mesma empresa
- ☐ 3 Sim, por outra empresa
- ☐ 4 Continua acontecendo

22. Quanto, anualmente, você gasta com serviços de consultoria empresarial?

- ☐ 1 Nada
- ☐ 2 Até R\$ 1.000,00
- ☐ 3 Entre R\$ 1.000,01 e R\$ 5.000,00
- ☐ 4 Entre R\$ 5.000,01 e R\$ 10.000,00
- ☐ 5 Entre R\$ 10.000,01 e R\$ 20.000,00
- ☐ 6 Entre R\$ 20.000,01 e R\$ 50.000,00
- ☐ 7 Acima de R\$ 50.000,00

23. Onde você obtém informações sobre consultoria empresarial? Assinale no máximo 2 opções.

- ☐ 1 Jornal
- ☐ 2 Sindicatos
- ☐ 3 Conselhos Regionais
- ☐ 4 Revistas Bairro
- ☐ 5 Amigos
- ☐ 6 SEBRAE
- ☐ 7 SENAI
- ☐ 8 SENAC
- ☐ 9 Associações e Confederações da Indústria
- ☐ 10 Associações e Confederações do Comércio
- ☐ 11 Outros. Qual? _____

24. Qual o principal razão que leva você a procurar serviços de consultoria?

- ☐ 1 Problemas financeiros da empresa
- ☐ 2 Problemas legais
- ☐ 3 Problemas financeiros do(s) sócio(s)
- ☐ 4 Falta de conhecimento no mercado que atua
- ☐ 5 Problemas com as pessoas da organização
- ☐ 6 Falta de conhecimento administrativo
- ☐ 7 Abrir uma nova empresa
- ☐ 8 Falta de conhecimento técnico na produção
- ☐ 9 Vender/Comprar uma empresa
- ☐ 10 Obter certificações de qualidade
- ☐ 11 Outros. Qual? _____

Se a questão anterior foi respondida, pule a próxima questão

25. Qual o motivo principal que leva a sua organização a não utilizar serviços de consultoria empresarial?

- ☐ 1 Não sei o que é consultoria empresarial
- ☐ 2 Não sei como contratar uma consultoria empresarial, falta divulgação no mercado
- ☐ 3 Acredito que este tipo de serviço serve apenas para grandes empresas
- ☐ 4 Meus conhecidos nunca utilizaram, mas afirmaram que o serviço não vale a pena
- ☐ 5 Meus conhecidos já utilizaram e não tiveram boas experiências
- ☐ 6 Consultei algumas empresas e achei caro
- ☐ 7 Acredito que o preço deva ser caro
- ☐ 8 Minha organização não pode assumir mais compromissos financeiros
- ☐ 9 Os indivíduos da organização não confiam no trabalho de consultores
- ☐ 10 Até o presente momento não se sentiu a necessidade destes serviços
- ☐ 11 Outro. Qual? _____

26. Quão importante (necessário) você considera a realização de treinamentos na sua organização, abordando as seguintes áreas?

		Sem Importância	Pouco importante	Indeciso	Importante	Muito Importante
1	Gestão Financeira	-2	-1	0	+1	+2
2	Gestão da Qualidade	-2	-1	0	+1	+2
3	Gestão de Custos e Formação do preço de vendas	-2	-1	0	+1	+2
4	Planejamento Estratégico	-2	-1	0	+1	+2
5	Pesquisa Mercadológica	-2	-1	0	+1	+2
6	Gestão de Recursos Humanos	-2	-1	0	+1	+2
7	Gestão da Produção	-2	-1	0	+1	+2
8	Gestão de Marketing	-2	-1	0	+1	+2
9	Plano de Negócio	-2	-1	0	+1	+2
10	Liderança e Empreendedorismo	-2	-1	0	+1	+2

27. A sua organização já utilizou, ou utiliza serviços de treinamento empresarial?

- ☐ 1 SIM
- ☐ 2 NÃO

Caso tenha respondido NÃO vá para direto para a pergunta 34.

28. Quais os treinamentos empresariais a sua organização já participou?

- ☐ 1 Gestão Financeira
- ☐ 2 Gestão da Qualidade
- ☐ 3 Custos e Formação do preço de venda
- ☐ 4 Planejamento Estratégico
- ☐ 5 Pesquisa Mercadológica
- ☐ 6 Gestão de Recursos Humanos
- ☐ 7 Gestão da Produção
- ☐ 8 Gestão de Marketing
- ☐ 9 Plano de Negócio
- ☐ 10 Outros.

Qual? _____

29. Qual o grau de satisfação quanto a este serviço?

- ☐ 1 Não atendeu as expectativas
- ☐ 2 Abaixo das expectativas
- ☐ 3 Indeciso
- ☐ 4 Atendeu as expectativas
- ☐ 5 Superou as expectativas

30. Em quanto tempo foi executado o serviço?

- ☐ 1 Em 1 dia
- ☐ 2 Em 2 dias
- ☐ 3 Em 1 semana
- ☐ 4 Em 1 mês
- ☐ 5 Em 6 meses

31. Qual organização foi contratada para realizar o serviço?

- ☐ 1 Universidade.

Qual? _____

- ☐ 2 Fundação.

Qual? _____

- ☐ 3 SEBRAE

- ☐ 4 SENAI

- ☐ 5 SENAC

- ☐ 6 Empresa de consultoria.

Qual? _____

- ☐ 7 Outros.

Qual? _____

32. Após o término, o serviço foi recontratado?

- ☐ 1 Não.
- ☐ 2 Sim, pela mesma empresa
- ☐ 3 Sim, por outra outra empresa

28.1 Quais os treinamentos empresariais a sua organização já participou 1 Gestão Financeira

- ☐ 1 Gestão Financeira
- ☐ 2 Gestão da Qualidade
- ☐ 3 Custos e Formação do preço de venda
- ☐ 4 Planejamento Estratégico
- ☐ 5 Pesquisa Mercadológica
- ☐ 6 Gestão de Recursos Humanos
- ☐ 7 Gestão da Produção
- ☐ 8 Gestão de Marketing
- ☐ 9 Plano de Negócio
- ☐ 10 Outros.

Qual? _____

29.1 Qual o grau de satisfação quanto a este serviço?

- ☐ 1 Não atendeu as expectativas
- ☐ 2 Abaixo das expectativas
- ☐ 3 Indeciso
- ☐ 4 Atendeu as expectativas
- ☐ 5 Superou as expectativas

30.1 Em quanto tempo foi executado o serviço?

- ☐ 1 Em 1 dia
- ☐ 2 Em 2 dias
- ☐ 3 Em 1 semana
- ☐ 4 Em 1 mês
- ☐ 5 Em 6 meses

31.1 Qual organização foi contratada para realizar o serviço?

- ☐ 1 Universidade.

Qual? _____

- ☐ 2 Fundação.

Qual? _____

- ☐ 3 SEBRAE

- ☐ 4 SENAI

- ☐ 5 SENAC

- ☐ 6 Empresa de consultoria.

Qual? _____

- ☐ 7 Outros.

Qual? _____

32.1 Após o término, o serviço foi recontratado?

- ☐ 1 Não.
- ☐ 2 Sim, pela mesma empresa
- ☐ 3 Sim, por outra outra empresa

28.2 Quais os treinamentos empresariais a sua organização já participou 1 Gestão Financeira

- ☐ 1 Gestão Financeira
- ☐ 2 Gestão da Qualidade
- ☐ 3 Custos e Formação do preço de venda
- ☐ 4 Planejamento Estratégico
- ☐ 5 Pesquisa Mercadológica
- ☐ 6 Gestão de Recursos Humanos
- ☐ 7 Gestão da Produção
- ☐ 8 Gestão de Marketing
- ☐ 9 Plano de Negócio
- ☐ 10 Outros.

Qual? _____

29.1 Qual o grau de satisfação quanto a este serviço?

- ☐ 1 Não atendeu as expectativas
- ☐ 2 Abaixo das expectativas
- ☐ 3 Indeciso
- ☐ 4 Atendeu as expectativas
- ☐ 5 Superou as expectativas

30.2 Em quanto tempo foi executado o serviço?

- ☐ 1 Em 1 dia
- ☐ 2 Em 2 dias
- ☐ 3 Em 1 semana
- ☐ 4 Em 1 mês
- ☐ 5 Em 6 meses

31.1 Qual organização foi contratada para realizar o serviço?

- ☐ 1 Universidade.

Qual? _____

- ☐ 2 Fundação.

Qual? _____

- ☐ 3 SEBRAE

- ☐ 4 SENAI

- ☐ 5 SENAC

- ☐ 6 Empresa de consultoria.

Qual? _____

- ☐ 7 Outros.

Qual? _____

32.2 Após o término, o serviço foi recontratado?

- ☐ 1 Não.
- ☐ 2 Sim, pela mesma empresa
- ☐ 3 Sim, por outra outra empresa

33 Quanto, anualmente, você gasta com serviços de treinamento empresarial?

- ☐ Nada
- ☐ 1 Até E\$ 1.000,00
- ☐ 2 Entre R\$ 1.000,01 e R\$ 5.000,00
- ☐ 3 Entre R\$ 5.000,01 e R\$ 10.000,00
- ☐ 4 Entre R\$ 10.000,01 e R\$ 20.000,00
- ☐ 5 Entre R\$ 20.000,01 e R\$ 50.000,00
- ☐ 6 Acima de R\$ 50.000,00

34 Qual o principal razão que leva você a procurar serviços de treinamento empresarial?

- ☐ 1 Reciclagem dos funcionários
- ☐ 2 Reciclagem dos sócios
- ☐ 3 Pré-requisito para obter financiamento
- ☐ 4 Aprender a administrar um negócio
- ☐ 5 Outros. Qual? _____

35 Onde você busca informações sobre treinamento empresarial. Assinale no máximo 2 opções.?

- ☐ 1 Jornal
- ☐ 2 Sindicatos
- ☐ 3 Conselhos Regionais
- ☐ 4 Revistas Bairro
- ☐ 5 Amigos
- ☐ 6 SEBRAE
- ☐ 7 SENAI
- ☐ 8 SENAC
- ☐ 9 Associações e Confederações da Indústria
- ☐ 10 Associações e Confederações do Comércio
- ☐ 11 Outros. Qual? _____

Se a questão anterior foi respondida, pule a próxima questão.

36 Qual o principal motivo que leva a sua organização a não utilizar serviços de treinamento empresarial?

- ☐ 1 Os treinamentos proporcionam apenas resultados de curto prazo
- ☐ 2 Não sei onde posso obter mais informações sobre treinamento empresarial
- ☐ 3 A empresa não comporta tal despesa
- ☐ 4 Até o presente momento não se sentiu a necessidade destes serviços
- ☐ 5 Nunca ouvi falar em treinamento empresarial
- ☐ 6 Realiza Treinamento Interno
- ☐ 7 Outro. Qual? _____

37. Temos abaixo uma relação de serviços diferenciados que podem ser oferecidos. A sua organização necessita de serviços como estes?

- | | |
|--|---|
| 1 Contabilidade + consultoria gerencial | <input type="radio"/> 1 Sim <input type="radio"/> 2 Não |
| 2 Sistemas de informação + consultoria gerencial | <input type="radio"/> 1 Sim <input type="radio"/> 2 Não |
| 3 Aluguel de salas de treinamento e/ou reunião | <input type="radio"/> 1 Sim <input type="radio"/> 2 Não |
| 4 Treinamentos ao ar livre | <input type="radio"/> 1 Sim <input type="radio"/> 2 Não |
| 5 Factoring + consultoria gerencial | <input type="radio"/> 1 Sim <input type="radio"/> 2 Não |
| 6 Assessoria jurídica + Consultoria | <input type="radio"/> 1 Sim <input type="radio"/> 2 Não |
| 7 Terceirização de controles financeiros | <input type="radio"/> 1 Sim <input type="radio"/> 2 Não |
| 8 <input type="radio"/> Outros. Qual? _____ | |

OBRIGADO PELA SUA COOPERAÇÃO



REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL
CADASTRO NACIONAL DA PESSOA JURÍDICA

NÚMERO DE INSCRIÇÃO
01.769.521/0001-70

**COMPROVANTE DE INSCRIÇÃO E DE
SITUAÇÃO CADASTRAL**

DATA DE ABERTURA
18/12/1996

NOME EMPRESARIAL
ELO EMPRESARIAL LTDA

TÍTULO DO ESTABELECIMENTO (NOME DE FANTASIA)
ELO CONSULTORIA EMPRESARIAL

CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA ATIVIDADE ECONÔMICA PRINCIPAL
74.16-0-02 - Atividades de assessoria em gestão empresarial

CÓDIGO E DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES ECONÔMICAS SECUNDÁRIAS
Não informada

CÓDIGO E DESCRIÇÃO DA NATUREZA JURÍDICA
206-2 - SOCIEDADE EMPRESARIA LIMITADA

LOGRADOURO
RUA ANTONIO ELEOTERIO VIEIRA

NÚMERO
143

COMPLEMENTO

CEP
88.025-380

BAIRRO/DISTRITO
AGRONOMICA

MUNICÍPIO
FLORIANOPOLIS

UF
SC

SITUAÇÃO CADASTRAL
ATIVA

DATA DA SITUAÇÃO CADASTRAL
03/11/2005

SITUAÇÃO ESPECIAL

DATA DA SITUAÇÃO ESPECIAL

7416002 - Atividades de assessoria em gestão empresarial

26

Código Descrição CNAE

7416-0/02	ANTROPOLOGIA EMPRESARIAL, CONSULTORIA EM
7416-0/02	ASSESSORIA AS EMPRESAS EM QUESTOES FINANCEIRAS
7416-0/02	ASSESSORIA DE IMPRENSA; EMPRESA DE
7416-0/02	ASSESSORIA E CONSULTORIA EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS
7416-0/02	ASSESSORIA E CONSULTORIA EM CULINARIA
7416-0/02	ASSESSORIA E CONSULTORIA EM PEDAGOGIA
7416-0/02	ASSESSORIA E CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS
7416-0/02	ASSESSORIA E CONSULTORIA EM SEGURANCA, HIGIENE E MEDICINA DO TRABALHO
7416-0/02	ASSESSORIA EM ESPORTE
7416-0/02	ASSESSORIA EM MARKETING
7416-0/02	ASSESSORIA EMPRESARIAL
7416-0/02	ASSESSORIA NA DIVULGACAO DE PRODUTOS
7416-0/02	ASSESSORIA, CONSULTORIA DE SISTEMA HIPOTECARIO
7416-0/02	ASSESSORIA, CONSULTORIA FINANCEIRA
7416-0/02	ASSESSORIA, ORIENTACAO E ASSISTENCIA PRESTADOS AS EMPRESAS EM MATERIA DE PLANEJAMENTO, ORGANIZACAO, REENGENHARIA, CONTROLE E GESTAO
7416-0/02	ATIVIDADES DE ASSESSORIA EM GESTAO EMPRESARIAL
7416-0/02	CONSULTORIA DE COMERCIO EXTERIOR, SERVICOS DE
7416-0/02	CONSULTORIA EM ESPORTES
7416-0/02	CONSULTORIA EM QUESTOES DE SUSTENTABILIDADE DO MEIO AMBIENTE
7416-0/02	CONSULTORIA NA AREA DE ECONOMIA
7416-0/02	CONSULTORIA PARA ADMINISTRACAO DE EMPRESAS
7416-0/02	GESTAO EMPRESARIAL; SERVICOS DE ORIENTACAO,ASSISTENCIA,ASSESSORIA
7416-0/02	INTERMEDIARIO DE CONTRATACAO DE OBRAS PUBLICAS; SERVICOS DE
7416-0/02	LOBISTA
7416-0/02	RELACOES PUBLICAS
7416-0/02	SERVIÇO DE PROMOÇÃO DE SAÚDE JUNTO A ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE EMPRESAS